



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**YÖNETİCİ ROLLERİ VE ETKİLEME TAKTİKLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİYE GÜVENİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

HATİCE DOĞAN

DENİZLİ-2019

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**YÖNETİCİ ROLLERİ VE ETKİLEME TAKTİKLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİYE GÜVENİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLER**

Hatice DOĞAN

Danışman

Doç. Dr. Türkay Nuri TOK

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

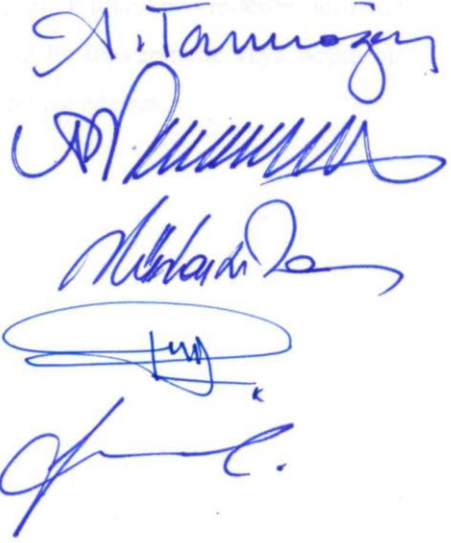
Başkan: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Üye: Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM

Üye: Doç. Dr. Türkay Nuri TOK (Danışman)

Üye: Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA

Üye: Doç. Dr. Funda NAYİR



Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **11.08.2019** tarih ve **39/4.** sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.


Hatice DOĞAN

TEŞEKKÜR

Eğitim hayatım için önemli olan doktora sürecinde beni her zaman güler yüzüyle karşılayan, bilgisiyle ve tecrübesiyle yönlendiren, destekleyen, zorlandığım zamanlarda yol gösteren, yüreklendiren Doç. Dr. Türkay N. TOK'a en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Yüksek lisans ve doktora eğitimimde hep yanımda olan, beni engin bilgileriyle, tecrübeleriyle destekleyen, bana yol gösteren Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıöğen'e, bana her daim güvenen, inanan, destekleyen Prof.Dr. Kazım Çelik'e, disiplinli ve sıkı çalışmasını, içtenliğini, nezaketini ve mütevaziliğini örnek aldığım Doç.Dr. Funda Nayir'a, tez jürimde bulunan değerli görüş ve önerileri ile tez çalışmama katkıda bulunan Doç.Dr. Pınar Yengin Sarpkaya'ya ve Prof.Dr Ali Rıza Erdem'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinde desteklerini her zaman yanımda hissettiğim Zehra Nihat Moralıoğlu Ortaokulu Müdürü Mustafa Erbil'e, ölçeklerin dağıtılması ve uygulanmasında yardımlarını esirgemeyen tüm öğretmen arkadaşlarıma, doktora eğitimim ve tezin yazılması sürecinde değerli katkılarını sunan ve her zaman desteklerini hissettiğim arkadaşlarım Ümmühan Şaşmaz ve Dr. Ümit Kahraman'a çok teşekkür ederim.

Bu süreçte sevgiyle, inançla, hoşgörü ve sabırla beni destekleyen sevgili anneme, babama, ablama ve yeğenime teşekkür ve sevgilerimi sunuyorum...

Hatice DOĞAN

ÖZET

Yönetici Roller ve Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Yöneticiye Güveni Arasındaki İlişkiler

DOĞAN, Hatice

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Türkay Nuri TOK
Haziran 2019, 169 sayfa

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin yönetici rollerinin öğretmenlerin yöneticiye güvenini nasıl etkilediğinin ve yönetici rollerinin yöneticiye güvene etkisinde, kullandıkları etkileme taktiklerinin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesidir. Ayrıca, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetici rollerini, etkileme taktiklerini ve öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerini; cinsiyet, branş, kıdem, okulda çalışma süresi, müdürle çalışma süresi ve sendika üyeliğine göre incelemek araştırmanın amaçları arasındadır. Araştırmanın modeli ilişkisel tarama modelidir. Araştırma Denizli ili, merkez ilçelerinde yer alan kamu okullarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler *Kişisel Bilgi Formu*, *Okul Yönetici Roller Ölçeği*, *Etkileme Taktikleri Ölçeği*, *Yöneticiye Güven Ölçeği* aracılığı ile toplanmıştır. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiyi test etmek amacı ile yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Ayrıca; demografik faktörlerin değişkenlere etkisini belirlemek için t-testi ve tek yönlü ANOVA Analizi kullanılmıştır. Araştırmada, yönetici rollerinin yöneticiye güven üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin okullarda bireyler arası, bilgi sağlama ve karar verme rollerini sergilemeleri öğretmenlerin yöneticilerine güvenmelerini sağlamaktadır. Bu etki hem doğrudan hem de etkileme taktikleri aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Okul müdürlerinin yönetici rolleri sergilemeleri, etkileme taktiklerinden bilgilendirme ve motive etme taktiklerini daha fazla, baskı taktiklerini daha az kullanmalarına neden olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici rolleri, etkileme taktikleri, yöneticiye güven

ABSTRACT

The Relationships between Administrator Roles, Their Influencing Tactics and Teachers' Trust in Their Administrators

DOĞAN, Hatice

Ph.D. Dissertation in Educational Sciences,
Educational Administration

Supervisor: Assoc. Dr. Türkay Nuri TOK

June, 2019, 169 page

The aim of this study is to determine how the administrator roles of the school administrators affect the teachers' trust in their administrators and whether the school administrators' tactics have a mediator role in the teachers' trust in their school administrators. Also, examining the administrator roles of the school administrators according to the teacher perceptions, their influencing tactics and the level of the teachers' trust in their administrators according to gender, branch, seniority, the working time in the same school, the working time with the administrator and union membership are among the purposes of the study. The model of the study is the relational survey model. The research was conducted in the public schools in the centre districts in Denizli. The data were collected through *Personal Information Form*, *School Administrator Roles Scale*, *Influencing Tactics Roles* and *Trust in Administrator*. Structural equation modelling (SEM) was used to test the relationship between school administrators' administrator roles, their influencing tactics and teachers' trust in their administrators. In addition, t-test and one-way ANOVA analysis were used to determine the effect of demographic factors on variables. In the research, it was concluded that there is both direct and indirect effects of the administrator roles on the trust in the administrators. School administrators' performing the interpersonal roles, informational roles and decisional roles lead to teachers' trust in administrators. This effect occurs both directly and indirectly through influencing tactics. School administrators' performing administrator roles causes them to use appraising and motivating tactics more among all the influencing tactics and use pressure tactics less.

Keywords: Administrator roles, influencing tactics, trust in administrator

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	4
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2. Amaç.....	4
1.3. Önem	4
1.4.Varsayımlar	6
1.5.Tanımlar.....	6
1.6.Sınırlılıklar.....	6
İKİNCİ BÖLÜM: ALANYAZIN TARAMASI	7
2.1.Yönetici Rollerini ile İlgili Kavramlar	7
2.1.1. Yönetim Kavramı	7
2.1.2. Yönetim Yaklaşımları.....	8
2.1.2.1. Klasik yönetim yaklaşımları	8
2.1.2.2. Neoklasik yönetim yaklaşımları.....	12
2.1.2.3. Modern yönetim yaklaşımları	14
2.1.3.Yönetim Süreçleri	16
2.1.4.Yönetsel Düzey ve Beceriler	18

2.1.5.Yönetici Rollerini.....	19
2.2. Etkileme Taktikleri ile İlgili Kavramlar	24
2.2.1. Güç, Otorite ve Etkileme	24
2.2.1.1. Güç	24
2.2.1.2. Otorite	26
2.2.1.3. Etkileme	26
2.2.2. Etkileme Süreci.....	26
2.2.3. Etkileme Sürecinde Kullanılan Yöntemler	27
2.2.4. Etkileme Kuramları.....	29
2.2.4.1. Sosyal değişim kuramı	29
2.2.4.2. Stratejik koşul bağımlılığı kuramı.....	30
2.2.4.3. Etkileşimsel kuram.....	30
2.2.5. Etkileme Taktikleri	31
2.2.6. Etkileme Taktiklerinin Sınıflandırılması	32
2.3. Yöneticiye Güven ile İlgili Kavramlar	34
2.3.1. Güven	34
2.3.2. Örgütsel Güven	35
2.3.3. Örgütsel Güvenin Özellikleri.....	36
2.3.3.1.Örgütsel güvenin boyutları.....	37
2.3.3.2.Örgütsel güven modelleri.....	39
2.3.4. Eğitim Örgütlerinde Güven	40
2.3.5.Yönetici Rollerini, Etkileme Taktikleri ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkiler.....	41
2.4. İlgili Araştırmalar	43
2.4.1. Yönetici Rollerini ile İlgili Araştırmalar.....	43
2.4.2. Etkileme Taktikleri ile İlgili Araştırmalar	46
2.4.3. Yöneticiye Güven ile İlgili Araştırmalar	48

2.4.4. İlgili Araştırmalara Yönelik Değerlendirme	51
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	53
3.1. Araştırmanın Modeli.....	53
3.2. Evren ve Örneklem.....	54
3.3. Veri Toplama Araçları.....	56
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu	56
3.3.2. Okul Yönetici Roller Ölçeği (OYRÖ).....	56
3.3.2.1.OYRÖ'nün geliştirilmesi.....	56
3.3.3. Etkileme Taktikleri Ölçeği.....	67
3.3.4. Yöneticiye Güven Ölçeği.....	69
3.4. Verilerin Toplanması.....	70
3.5. Verilerin Analizi	70
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	75
4.1.Okul Müdürlerinin Yönetici Roller, Kullandıkları Etkileme Taktikleri ve Öğretmenlerin Yöneticiye Güvenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	75
4.1.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini	75
4.1.2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri.....	75
4.1.3. Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Yöneticiye Güveni.....	76
4.2. Okul Müdürlerinin Yönetici Roller, Etkileme Taktikleri Ve Öğretmenlerin Yöneticiye Güveninin Kişisel Değişkenler Açısından İncelenmesi.....	76
4.2.1. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerinin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	77
4.2.2. Etkileme Taktiklerinin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	80
4.2.3. Yöneticiye Güvenin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	86
4.3. Okul Müdürlerinin Yönetici Roller, Etkileme Taktikleri ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkiler	89
4.3.1. Okul Müdürlerinin Yönetici Roller, Etkileme Taktikleri ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi.....	89

4.3.2. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerinin Öğretmenlerin Yöneticiye Güvenine Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolüne İlişkin YEM Analizi	90
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
5.1. Tartışma.....	109
5.1.1. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini, Kullandıkları Etkileme Taktikleri ve Öğretmenlerin Yöneticiye Güvenine İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyleri.....	109
5.1.2. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini, Etkileme Taktikleri Ve Öğretmenlerin Yöneticiye Güveninin Bazı Kişisel Değişkenler Açısından İncelenmesi.....	114
5.1.2.1. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin cinsiyet açısından incelenmesi .	114
5.1.2.2. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin branş açısından incelenmesi .	117
5.1.2.3. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin kıdem açısından incelenmesi .	118
5.1.2.4. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin okulda çalışma süresi açısından incelenmesi .	120
5.1.2.5. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin müdürle çalışma süresi açısından incelenmesi .	121
5.1.2.6. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin sendika üyeliği açısından incelenmesi .	122
5.1.3. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerinin, Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Yöneticiye Güvenine Etkisi	123
5.2.Öneriler.....	127
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	127
5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler	129
KAYNAKÇA	131
EKLER	146
Ek 1. Ölçek Kullanım İzinleri	146
Ek 2. Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Ölçek Uygulama İzni	147

EK 3.Ölçekler	148
ÖZGEÇMİŞ	153

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1. <i>Etkileme Taktiklerinin Sınıflandırılması</i>	32
Tablo 3.1. <i>Araştırma Örnekleme İçin Belirlenen Öğretmen Sayısının Tabakalara Göre Dağılımı</i>	55
Tablo 3.2. <i>Örnekleme Ait Kişisel Bilgiler</i>	55
Tablo 3.3. <i>Pilot Uygulamaya Dahil Edilen Öğretmenlerin Demografik Bilgileri</i>	57
Tablo 3.4. <i>Okul Yöneticileri Rollerini Ölçeği KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri</i>	59
Tablo 3.5. <i>Açıklanan Toplam Varyans</i>	60
Tablo 3.6. <i>OYRÖ Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	62
Tablo 3.7. <i>OYRÖ Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri</i>	63
Tablo 3.8. <i>Madde Toplam Korelasyonları</i>	64
Tablo 3.9. <i>Madde Ayırtediciliğine İlişkin t-Testi Sonuçları</i>	65
Tablo 3.10. <i>Okul Yönetici Rollerini Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları</i>	66
Tablo 3.11. <i>Etkileme Taktikleri Ölçeği Güvenirlik Katsayıları</i>	68
Tablo 3.12. <i>Etkileme Taktikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerler</i> 68	
Tablo 3.13. <i>Yöneticiye Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri</i> .70	
Tablo 3.14. <i>Normal Dağılım Testi Sonuçları</i>	71
Tablo 3.15. <i>Ölçek Puan Aralıkları</i>	73
Tablo 3.16. <i>Araştırmanın Alt Problemlerine Göre Veri Çözümleme Teknikleri</i>	74
Tablo 4.1. <i>Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları</i>	75
Tablo 4.2. <i>Okul Müdürlerinin Etkileme Taktiklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları</i>	76
Tablo 4.3. <i>Öğretmenlerin Yöneticiye Güvenine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları</i>	76
Tablo 4.4. <i>Cinsiyete Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini</i>	77
Tablo 4.5. <i>Branşa Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini</i>	77
Tablo 4.6. <i>Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini</i>	78

Tablo 4.7. <i>Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini</i>	79
Tablo 4.8. <i>Müdürle Çalışma Süresine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini</i>	79
Tablo 4.9. <i>Sendika Üyeliğine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini</i>	80
Tablo 4.10. <i>Cinsiyete Göre Etkileme Taktikleri</i>	80
Tablo 4.11. <i>Branşa Göre Etkileme Taktikleri</i>	81
Tablo 4.12. <i>Kıdeme Göre Etkileme Taktikleri</i>	83
Tablo 4.13. <i>Okulda Çalışma Süresine Göre Etkileme Taktikleri</i>	84
Tablo 4.14. <i>Müdürle Çalışma Süresine Göre Etkileme Taktikleri</i>	85
Tablo 4.15. <i>Sendika Üyeliğine Göre Etkileme Taktikleri</i>	86
Tablo 4.16. <i>Cinsiyete Göre Yöneticiye Güven</i>	86
Tablo 4.17. <i>Branşa Göre Yöneticiye Güven</i>	87
Tablo 4.18. <i>Kıdeme Göre Yöneticiye Güven</i>	87
Tablo 4.19. <i>Okulda Çalışma Süresine Göre Yöneticiye Güven</i>	88
Tablo 4.20. <i>Müdürle Çalışma Süresine Göre Yöneticiye Güven</i>	88
Tablo 4.21. <i>Sendika Üyeliğine Göre Yöneticiye Güven</i>	88
Tablo 4.22. <i>Değişkenler arasındaki korelasyon tablosu</i>	89
Tablo 4.23. <i>Bireyler Arası Rollerin Yöneticiye Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan Birinci Modele Ait Sonuçlar</i>	92
Tablo 4.24. <i>Bireyler Arası Rollerin Yöneticiye Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan İkinci Modele Ait Sonuçlar</i>	94
Tablo 4.25. <i>Modele İlişkin Uyum İndeksi Değerleri</i>	94
Tablo 4.26. <i>Modele Ait Standardize Edilmiş Etkiler</i>	95
Tablo 4.27. <i>Bilgi Sağlama Rollerinin Yöneticiye Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan Birinci Modele Ait Sonuçlar</i>	98
Tablo 4.28. <i>Bilgi Sağlama Rollerinin Yöneticiye Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan İkinci Modele Ait Sonuçlar</i>	99
Tablo 4.29. <i>Modele İlişkin Uyum İndeksi Değerleri</i>	101
Tablo 4.30. <i>Modele Ait Standardize Edilmiş Etkiler</i>	101

Tablo 4.31. <i>Karar Verme Rollerinin Yöneticiye Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan Birinci Modele Ait Sonuçlar</i>	105
Tablo 4.32. <i>Karar Verme Rollerinin Yöneticiye Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan İkinci Modele Ait Sonuçlar</i>	106
Tablo 4.33. <i>Modele İlişkin Uyum İndeksi Değerleri</i>	106
Tablo 4.34. <i>Modele Ait Standardize Edilmiş Etkiler</i>	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 2.1.</i> Mintzberg'in yönetici rolleri	20
<i>Şekil 3.1.</i> Araştırmanın modeli.....	53
<i>Şekil 3.2.</i> OYRÖ faktör analizi yamaç birikinti grafiği	61
<i>Şekil 3.3.</i> OYRÖ DFA modeli	63
<i>Şekil 3.4.</i> Etkileme taktikleri ölçeği DFA modeli	69
<i>Şekil 3.5.</i> Yöneticiye güven ölçeği DFA modeli.....	70
<i>Şekil 4.1.</i> Bireyler arası rollerin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü ile kurgulanan birinci model.....	93
<i>Şekil 4.2.</i> Bireyler arası rollerin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü ile kurgulanan ikinci model.....	96
<i>Şekil 4.3.</i> Bilgi sağlama rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü ile kurgulanan birinci model.....	100
<i>Şekil 4.4.</i> Bilgi sağlama rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü ile kurgulanan ikinci model	102
<i>Şekil 4.5.</i> Karar verme rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü ile kurgulanan birinci model.....	104
<i>Şekil 4.6.</i> Karar verme rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü ile kurgulanan ikinci model.....	108

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve ilgili tanımlar ele alınmıştır.

1.1.Problem Durumu

Örgütleri ve bireyleri, örgüt amaçları doğrultusunda yaşatmak ve geliştirmek yönetimin en temel işlevidir. Geniş bir bakış açısıyla yönetim, farklı bilimsel alanlarda çözüme yönelik geliştirilen etkinlikleri uygulamak amacıyla geliştirilen bir bilim dalıdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017). Yönetim, örgütlerde belirli bir amaç doğrultusunda kazanım elde etmek için, insan ve madde kaynaklarının, zamanın, mekan ve ham madde unsurlarının verimli, etkili ve ekonomik kullanılmasıdır (Tortop, İşbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010). Yönetim kaynakları, etkili ve ekonomik bir şekilde planlayarak, örgütleyerek, koordinasyon sağlayarak ve kontrol ederek örgütü amacına ulaştırma sürecidir (Ceylan, 2014). Bir örgütte neler yapılacak ve nasıl yapılacak sorularına verilecek cevaplar yönetim denilen bir sentezi oluşturur (Taymaz, 2003). Yönetim sürecindeki bu çok yönlülük, yöneticileri çok çeşitli görev ve sorumluluklara yönlendirmektedir. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştiren ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatan örgütsel liderleri (Aydın, 2005) olduğu gibi örgütteki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997).

Okul yöneticileri, okulun etkililiği sağlamada ve verimliliğini arttırmada önemli rol oynarlar. Çünkü okul yöneticileri, elde ettikleri bilgi ve edindikleri becerilerle, üstlendikleri rollerle okulun geleceğine yönelik plan ve program yaparlar, yön verirler ve okul değişimi için çaba harcarlar (Garies ve Tschannen-Moran, 2005). Okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun yaşatmak okul yöneticilerinin görevidir (Taymaz, 2003).

Okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eşgüdümleyen, güdüleyen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili, verimli ve başarılı bir duruma getirmeye çalışan kişidir (Başar, 1995). Okul yöneticileri; okul örgütlerinde etkili olmak için adil davranmalı, çalışanlara önemli olduğunu hissettirmeli, motive etmeli, geri bildirim vermeli, çalışanlara örgüt amaçlarına ulaşmaları için yol göstermelidir (Ceylan, 2014). Okul yöneticileri, örgütsel ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim davranış ve becerilerini geliştirmek zorundadırlar. Okul yöneticilerinin ne yaptıkları, işlevleri veya görevlerini vurgularken; nasıl yaptıkları,

sergiledikleri rollerle ilgilidir. Bunun için de yöneticiler belirli roller sergilemek durumundadırlar.

Yöneticilerin, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için sergiledikleri rollerin yanı sıra örgütlerde gücün ve etkinin dengesini sağlayabilmek için etkileme sürecini iyi yönetmesi gerekmektedir. Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekir (Aydın, 2005). Örgütlerde tüm süreçleri etkin bir şekilde işletebilmek ve verim sağlayabilmek için örgüt çalışanlarını işe dönük eylemlerde bulunmaya motive etmek ve bu motivasyonu devam ettirerek süreci yönetmek öncelikli olarak yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticiler çalışanlarını etkilemek için duruma, kişiye özgü çeşitli etkileme taktiklerini kullanırlar (Koşar, 2016).

Etkileme, yöneticilerin en önemli liderlik davranışlarından biridir. Etkileme sürecinin önemi, yönetim süreçleri ve yöneticiliğin temelinde bulunmasından kaynaklanmaktadır (Aydın, 2005). Başka bir bireyi etkileyebilme yeteneği, etkin yönetim ve yöneticiler için kilit rol oynamaktadır. Örgütlerde değişimi sağlamak, örgüt amaçları etrafında çalışanları bir araya getirmek, örgüt yararına çalışanları yönlendirmek, çalışanları motive etmek ve desteklemek, örgüt için yeni politikalar belirlemek ve uygulamak için etkileme sürecinin iyi yönetilmesi gereklidir. Yöneticilerin örgütlerde başarıyı yakalayabilmeleri için etkileme taktiklerini iyi anlamaları ve etkileme taktiklerinden etkili bir şekilde faydalanmaları gerekmektedir. Etkili bir yöneticinin örgütün yararına olduğu düşünülen fikirleri çalışanlara benimsetmesi, örgüt için en uygun stratejileri saptayıp uygulaması, çalışanlarını motive etmesi, iletişimi güçlendirerek örgütte şeffaflığı sağlaması, eşgüdümü arttırması, kararlara çalışanların katılımını sağlaması gerekmektedir (Duyar, Aydın ve Pehlivan 2009). Örgütlerde, yöneticilerin örgütlerde başarılı olmaları, görevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri, çalışanların yöneticilerine yönelik beklentilerinin karşılanmasını sağlamasıyla birlikte aynı zamanda örgüte olan bağlılığını ve güvenini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Örgütlerde güven, çalışanların riskli ve belirsiz durumlarla karşılaştıklarında, örgütün taahhütlerinde ve davranışlarında tutarlı olacağına dair olumlu beklentilerin ve örgüt iyiliği için karşılıklı sevgi, saygı ve nezakete dayalı uyumlu ilişkilerin bir sonucudur (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017). Örgütsel güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumudur (Türköz, Polat ve Coşar,

2013). Güvene dayalı bir örgütsel ortamın oluşturulması, çalışanlar arasındaki işbirliğini güçlendirmektedir.

Örgütlerin sosyal sermayesi olan, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iyi ilişkilerin temelini oluşturan güvendir. Çalışanların yönetilerine güven duyması, yöneticileri örgüt için güvenilir hale getirebilir ve çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etki yaratabilir. Çalışanların yöneticilerine güveni, kişisel ve örgütsel sağlığı, çalışanların örgüt içerisindeki yaratıcılıklarını, yeniliğe ve değişime karşı bakış açılarını, performanslarını ve üretkenliklerini etkilemektedir (Börü, İslamoğlu ve Birsnel, 20007) bu durum örgütlerde çalışanların yöneticilerine güvenini önemli hale getirmektedir.

Okul örgütlerinde etkililiğin ve başarının gerçekleşmesinde anahtar rol oynayan okul yöneticilerinin, resmi statü ve otoritesinden kaynaklanan rolleri yeterince sergileyip sergilemediklerinin belirlenmesi, bilimsel ve teknolojik değişimlerin hızına ayak uydurabilmeleri için önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, hızlı değişim sürecinde okul yöneticilerinin, yönetsel güven ortamı oluşturması ve sürdürmesi de dikkate alınacak konular arasında yerini almaktadır. Güven duyulan bir yönetici, okul içerisinde olumlu bir iklim havası oluşturarak, çalışanların mutlu, iyimser ve destekleyici olmasını sağlayarak okulu başarıya ve verimliliğe götürebilir. Güven duygusu, öğretmenlerin moralini ve motivasyonunu arttırmada buna bağlı olarak örgütün etkililiğini de arttırmada önemli rol oynar (Tschannen-Moran & Hoy, 1998). Örgütlerde, yöneticinin çalışana karşı davranışları, yaklaşımları, bilgi paylaşımı, çalışanın hatasını olumsuz değerlendirmeme gibi özellikler, yönetici ile çalışan arasında güven düzeyini ve yönünü belirleyen faktörler arasındadır (Toprak, Şentürk ve Kılıç, 2017). Örgütler, kısa vadede astlarını etkileyebilecek, kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek, örgütün vizyonunu en net şekilde ortaya koyabilecek ve değerleriyle örgüte öncülük edecek yöneticiler bulmaya-keşfetmeye eğilimlidir (İrge, 2016).

Okul yöneticisi, küreselleşme, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme karşısında okul etkililiğini arttırma, okulunun misyon ve vizyonunu belirleme, okulda işbirliği ortamını ve yönetim anlayışını geliştirerek mevcut durumu sürekli geliştirme, okulunu öğrenen örgütler olarak düzenleyip yaşatma çabasında olmalıdır. Okul yöneticisinin bu amaçları başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için okul örgütlerinde bir takım rolleri sergilemesi gerekir. Okul müdürlerinin yönetici rollerini sergileme düzeylerinin ve bu rollerin çalışanların güvenini etkileyip etkilemediğinin , bu etkide gücün ve etkinin yansıması olan etkileme taktiklerinin aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesinin eğitim ve okul örgütlerinin başarısı ve verimliliği açısından önem taşıdığı

düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin üstlendikleri rollerin, kullandıkları etkileme taktiklerinin, öğretmenlerin yöneticiye güvenine etkisinin belirlenmesi, yöneticilere okul örgütlerindeki görevlerinde etkili ve verimli olmaları konusunda yol gösterici olacaktır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin yönetici rollerinin, kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin yöneticiye güvenine etkisi var mıdır?

1.1.2. Alt Problemler

1. Okul müdürlerinin yönetici rollerine, kullandıkları etkileme taktiklerine, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmen algıları hangi düzeydedir?

2. Öğretmen algılarına göre; okul müdürlerinin yönetici rolleri, kullandıkları etkileme taktikleri, öğretmenlerin yöneticiye güveni; cinsiyete, bransa, mesleki kıdeme, müdürle ve okulda çalışma sürelerine, sendika üyeliğine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Okul müdürlerinin yönetici rolleri ve kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. Okul müdürlerinin yönetici rollerinin, öğretmenlerin yöneticiye güvenine etkisinde okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin aracı rolü nedir?

1.2. Amaç

Okul müdürleri, başarılı okul reformlarının ve yenileşme girişimlerinin anahtar unsurları olarak görülmektedir. Okulun ilerlemesi, değişmesi ve gelişmesinde okul müdürlerinin yetenekleri, yeterlikleri ve rolleri önemli taşımaktadır. Okul amaçlarının gerçekleşmesi ve etkili okul ortamının yaratılması için okul müdürleri resmi otoritelerinden doğan belirli roller sergilemektedirler. Aynı zamanda okul müdürleri, değişik dinamiklerin olduğu okul örgütlerinde etkileme taktiklerini kullanmaktadırlar. Okul müdürlerinin yönetici rollerini sergilemelerinin, etkileme taktiklerini kullanmalarının, öğretmenlerin yöneticilerine güvenlerini etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışmanın amacı, okul müdürlerinin yönetici rollerinin öğretmenlerin yöneticiye güvenine etkisini ve bu etkide okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin aracı rolünü belirlemektir. Ayrıca çalışmada, öğretmen algılarına göre yönetici rollerini, etkileme taktiklerini ve yöneticiye güveni; cinsiyet, brans, kıdem, okulda ve müdürle çalışma süresi ve sendika üyeliği değişkenlerine göre incelemek amaçlanmıştır.

1.3. Önem

Okul yöneticileri, okul yönetiminin işleyişine yön veren, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını verimli biçimde kullanarak okulun amaçlarına uygun olarak yöneten

en etkili kişi, anlık karar alma, planlama, örgütleme, liderlik etme, motivasyonu yükseltme, değişimi anlama ve yönetme işini üstlenerek bu görevleri yerine getirmekle en sorumlu anahtar kişilerdir. Okulun geleceğini planlamak, yönünü belirlemek, okul etkinliklerini sağlamak amacıyla örgüt içerisinde yöneticiler bir takım roller üstlenmektedirler. Resmi otoritesine bağlı olarak okul amaçlarını gerçekleştirmek için bireyler arası, bilgi sağlama ve karar verme rollerini üstlenirler. Bu rolleri gerçekleştirirken çalışanlar üzerinde etkili olmak, onları çeşitli etkileme yolları ile etkilemek için okul yöneticilerinin etkileme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu etkileme gücünü resmi otoritesinden ve kişilik özelliklerinden almaktadırlar. Çalışanları etkileyebilme yeterliliğine ulaşabilmesi için okul örgütlerinde yöneticiler, etkileme taktiklerini etkin şekilde kullanmalıdırlar. Böylelikle etkileme sürecini etkileme taktiklerini kullanarak etkili bir şekilde yönetirken, yöneticilerin okullarda güven ortamı oluşturup oluşturmadığı da önemli hale gelmektedir.

Güven başarılı sosyalleşme, örgütsel işbirliği, etkin takım çalışması, bilgi paylaşımı, yenilikçilik, örgüt çalışanlarının motive olması için örgütlerde önemli bir role sahiptir. Örgütlerde güven düzeyi arttıkça örgütlerin de yaratıcılığı artmakta ve çalışanlar daha fazla yaratıcı olmakta ve yeni fikirler üretmektedir. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güven hissi, çalışma şartlarına olumlu etki ederek olumlu örgütsel iklimin oluşumuna katkı sağlayacaktır. Örgütlerde güven ortamının oluşmaması, yöneticiye güven duyulmaması, kararların doğru alınmamasına, stres ve kaosu oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Yöneticilerine güven duymayan çalışanlar yeni iş ve durumlarda bulunmaktan, yenilik ve gelişimden uzak duracaklardır.

Yöneticilerin kullandıkları roller, etkileme taktikleri örgütler ve çalışanlar üzerinde farklı etkiler yaratabilir ve farklı durumlar ortaya çıkarabilir. Yönetici rollerinin çalışanlar üzerinde etkilerinin, etkileme taktiklerinin ortaya çıkaracağı sonuçların bilinmesi yöneticilere, eğitim örgütlerinde etkin rol oynayan çalışanlara yol gösterici olacaktır. Okullarda yöneticiye duyulan güveni etkileyen durumların bilinmesi, farkında olunması eğitim etkinliklerinin etkili bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır. Yöneticiye duyulan güvenin, yöneticilerin üstlendikleri rollerden, kullandıkları etkileme taktiklerinden nasıl etkilendiğinin belirlenmesi, yöneticilere okul örgütlerindeki görevlerinde etkili ve verimli olmaları konusunda yol gösterici olacaktır. Ayrıca öğretmenlerin yöneticilerinin yönetim rolleri, kullandıkları etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri cinsiyet, branş, kıdem, okuldaki çalışma süresi, müdürle çalışma süresi ve sendika üyeliğine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırmanın diğer alt

problemleri olarak ele alınmıştır. Araştırmada elde edilecek sonuçlar ışığında geliştirilecek önerilerle çalışmanın uygulayıcılara ve alana katkı sunması beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılanlar, ölçme araçlarına içtenlikle cevap vermişlerdir.

1.5. Tanımlar

Yönetici rolleri: Yöneticilerin statülerinden kaynaklanan, görevi ile ilgili özel davranış biçimleridir. Bu araştırmada Mintzberg'in (1973) yönetici rolleri esas alınmıştır.

Bireyler arası roller: Diğer insanlarla ilişki kurma ile ilgili rollerdir.

Bilgi sağlama rolleri: Okul için iç ve dış bilgi ağı oluşturma ve geliştirme çabalarını kapsayan rollerdir.

Karar verme rolleri: Yöneticilerin, okul içi ve dışı değişkenleri göz önünde bulundurarak karar vermesi ve bu kararları uygulaması ile ilgili rollerdir.

Yöneticiye güven: Öğretmenlerin yöneticilerinin dürüst, tutarlı, adil olmasına ve sözünü tutmasına ilişkin inancıdır.

Etkileme taktikleri: Okul müdürlerinin okullarında kullandıkları etkileme taktikleridir. Bu araştırmada Yukl ve Tracy'nin (1992) etkileme taktikleri esas alınmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, çalışmaya katılan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Yönetici rolleri, yöneticiye güven, etkileme taktikleri hakkında elde edilen veriler, kullanılan ölçme araçlarının maddeleri ve boyutları ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM: ALAN YAZIN TARAMASI

Bu bölümde öncelikle araştırmanın değişkenleri olan yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve yöneticiye güven kavramları açıklanmıştır. Araştırmanın değişkenleri açıklandıktan sonra da, değişkenler arası ilişkiler ve ilgili araştırmalar bölümlerine yer verilmiştir.

2.1. Yönetici Rollerine İlgili Kavramlar

Yönetim kavramı, yönetim yaklaşımları ve süreçleri, yönetsel düzey ve beceriler kavramlarını açıklamak, yönetici rollerini derinlemesine anlamayı ve konunun anlaşılabilirliğini arttırmayı sağlayacaktır. Daha sonra yönetici rolleri hakkında bilgi verilmiştir.

2.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim olgusu, başlangıçtan bu yana insanoğlunun en önemli faaliyetlerinden birisi olmuştur. İnsanların bir arada yaşamaya başlamasıyla birlikte yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. İnsanların bireysel amaçlarını terk edip ortak amaçlara yönelmesi belirli bir amaca birlikte ulaşma, başkalarına iş yaptırma ve yardım sağlama ile mümkündür. İş yaptıran yönetici ve işleri yapan yönetilen (ast) yönetim kavramının önemli unsurlarıdır (Dalay, 2001).

Literatürde yönetimle ilgili çeşitli tanımlar yer almaktadır. Eldeki kaynaklarla örgütsel hedeflere nasıl ulaşılacağı (Sökmen, 2014) işi olarak tanımlanan yönetim, bu hedefleri gerçekleştirmek için etkinlikleri örgütleme ve kontrol etme ya da çeşitli üretim etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek belirli bir amaca yöneltmek olarak da tanımlanmaktadır (Aydın, 2007). Eren (1993) yönetimi, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da bir sosyal olay olarak tanımlarken, Taymaz (2003) örgütlerin amaç, yapı, hava ve süreçlerini belirlemeye ve açıklamaya yönelik bir bilim dalı olarak tanımlamaktadır. Bursalıoğlu'na (2015) göre yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verme, kullanma ve kontrol etmedir. Daft'a (2010) göre ise yönetim, örgütsel kaynakların yönetim süreçleri olan planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol etme doğrultusunda amaçlara yönelik olarak etkili ve yararlı şekilde kullanma becerisidir. Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci (Başaran, 1991), sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, kuram, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir

şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Erdoğan, 2014). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak yönetim bir süreç, bilim ve aynı zamanda sanattır. Yönetim; örgütü amacına ulaştırabilmek amacıyla elde bulunan bütün kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde kullanma bilimi ve sanatıdır.

2.1.2.Yönetim Yaklaşımları

Yönetim düşüncesinin temelleri, antik çağa kadar uzanmaktadır. Bu dönemin uygarlıkları, pek çok temel yönetim ilkesini ve yaklaşımını geliştirerek uygulamaya koymuştur (Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2009). Yönetim ile ilgili ilk kayıtlar Mısır, Sümer, Yunan ve Roma dönemlerine uzanmaktadır. 20. yüzyılın başlarından günümüze kadar dört farklı yaklaşımdan söz edilebilir: Klasik yönetim yaklaşımları, neoklasik yönetim yaklaşımları ve modern yönetim yaklaşımları.

2.1.2.1. Klasik yönetim yaklaşımları.

2.1.2.1.1.Bilimsel yönetim yaklaşımı. Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı gelişme ve büyümeye karşılık, kullanılan üretim tekniklerinin bilimsellikten uzak oluşu Frederick W. Taylor'u bu konuda araştırmaya yöneltmiştir (Sökmen, 2014). Frederick W. Taylor bir mühendis olarak dikkatli bilimsel analiz yoluyla işin etkililiğinin geliştirilebileceği düşüncesini sürdürdü.

Bir görevi yerine getirirken ve *en iyi yolu* tanımlarken yöneticilerin işi bilimsel olarak yapmaları, Taylor'un ana temasını oluşturmaktaydı (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Taylor'un bilimsel yönetimi dört ilkeden oluşmaktadır (Bolman ve Deal, 2008; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Eren, 2012):

- *Bilimsel iş analizi:* Gözlem, veri toplama ve dikkatli ölçme yoluyla yönetim, her bir işi yerine getiren "en iyi yolu" belirler.
- *Personel Seçimi:* Personelin bilimsel olarak seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesidir.
- *Yönetim İş Birliği:* Yöneticiler tüm işlerin bilimsel ilkelere göre yapıldığından emin olmak için işçilerle işbirliği yapmalıdır.
- *Fonksiyonel Denetim:* Yöneticiler, planlamayı, örgütlemeyi ve karar verme etkinliklerini üstlenirler; buna karşın işçiler işlerini yaparlar. Daha önce iş ile ilgili bütün sorumluluk işçilere dayanmaktaydı.

Bilimsel yönetim yaklaşımı, yöneticilerin bilimsel yaklaşımı kabul etmeleri ve örgüt yapısını oluşturan işlerin plan ve düzenlemesine bu açıdan bakmaları halinde, örgütlerinde yüksek düzeyde verimlilik hedeflerine ulaşabileceklerini ısrarla savunmuştur.

Bu anlayışın sonucu olarak zaman ve hareket etüdü, iş ekonomisi, teşvikli ücret sistemi ve iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir (Sökmen, 2014).

Çalışmaları dar bir fizyolojik çerçeveye sahip olmasına rağmen Taylor birçok görevin daha verimli bir biçimde tamamlanabileceğini gösterdi. Taylor ayrıca becerisi olmayan işçilerin üretkenliklerini artırarak bu işçilerin ücretlerinin neredeyse beceriye sahip olan işçilerin düzeyine gelmesine yardım etti (Hoy ve Miskel, 2012).

2.1.2.1.2.Genel yönetim yaklaşımı. Bu alanda araştırma yapanlar etkili bir yönetim için temel ilkeler belirlemeye çalışmışlardır. Bu konudaki ilk çalışmaları Henri Fayol yapmıştır. Henri Fayol yönetimi bütüncül bir bakış açısıyla ele almıştır. Performans, verimlilik ve yönetim biçimleri arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür.

Fayol, örgütlerin biçim ve kapasitelerine bakmadan hepsi için geçerli olan altı temel eylem ileri sürmüştür (Eren, 2012; Can, 2007). Bu eylemler; ticari, teknik, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetim eylemleridir. Bu eylemlerin yanında Fayol, örgüt yönetimlerine rehberlik etmesi açısından, işlerin istenilen düzende ve verimlilikte yapılabilmesi için 14 ilke belirlemiştir. Bu ilkeler (Fayol, 2013; Eren, 2012; Güney, 2015; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Baransel, 1993; Can, 2007):

- *İşbölümü:* İşbölümü ve onu izleyen uzmanlaşma aracılığıyla örgütün verimliliği artırılır, işe yeni alınan bireylerin işlerini öğrenme zamanı kısalır, örgütün eylemlerinden çok azı değişikliğe uğrar ve bireylerin becerilerini geliştirmeleri artar.
- *Yetki:* Emir verme hakkı olan yetki, bireyin örgüt içindeki sorumluluğuna denk olmalıdır.
- *Disiplin:* Disiplin, örgüte yön veren kurallara, politikalara ve anlaşmalara uyulmasıyla olanaklıdır. Disiplin, birey ile örgüt arasındaki anlaşmaların açık ve net bir biçimde ortaya konmasıyla sağlanabilir.
- *Komuta Birliği:* Örgütteki her bir işgörenin kendi üzerindeki sadece tek bir amire rapor vermesidir. Örgütte karışıklık ve çatışma çıkmasına engel olur.
- *Yön Birliği:* Örgütün tüm eylemleri için bir planın ve bir yöneticinin bulunması, örgütteki tüm alt sistemlerin örgütün genel amacı doğrultusunda çalışmasıdır.
- *Kişisel çıkarların örgütün amaçlarına feda edilmesi:* Örgüt içindeki bireylerin ve grupların çıkarları bir bütün olarak örgütün gereksinimlerinin önüne geçmemelidir.

- *Merkezileşme*: Kararların alındığı düzeyler özel durumlara dayalı olmalıdır. Her durum için ideal olan tek bir merkezileşme ya da merkezden ayrılma (Adem-i merkeziyet) düzeyi yoktur.
- *Yeterli ücret politikası*: İşçilerin ve denetmenlerin ücretleri adil ve doyurucu olmalıdır.
- *Emir Komuta zinciri*: Örgüt hiyerarşisi içindeki tüm düzeyler arasındaki ilişkiler ve tam otorite çizgisi yanlış anlaşılmaya meydan vermeyecek biçimde açık ve net olmalı ve kesinlikle izlenmelidir.
- *Düzen*: Örgüt içindeki her bireyin ya da eşyanın belirli bir yeri olmalıdır. Dolayısıyla her birey ya da eşya arandığında bulunmasını teminen yerinde bulunmalıdır.
- *Eşitlik*: Tüm işgörenlere aynı kibarlık ve adaletle davranılmalıdır.
- *Personelin Sürekliliği*: İşgörenlerin sürekliliği örgüt açısından olumludur. Çünkü, işinde uzun süre çalışan bireyler işlerinin doğasını daha iyi öğrenirler ve kendi işlerinin örgüt içindeki yerini ve önemini daha iyi görebilirler.
- *Başlaticılık*: İşgörenler kendi fikirlerini daha iyi anlamak ve uygulamak doğrultusunda teşvik edilmelidir.
- *Birlik Ruhu Yaratmak*: Takım çalışması, birlik ve beraberlik duygusu sürekli olarak geliştirilmeli ve sürdürülmelidir.

Fayol kendi çalıştığı Commentery- Faurchambault firmasını iflasın eşiğinden döndüren yukarıdaki on dört ilkenin uygulanmasının örgütten örgüte değişebileceğini ifade etmiştir. Fayol'un bu esnekliğine karşın pek çok yönetici onun ilkelerini katı bir biçimde uygulamışlardır. Klasik görüşün bir üyesi olarak kabul edilen Fayol'un merkezileşme, başlaticılık ve birlik ruhu yaratma ilkelerinin klasiklerin görüşüne uygun olmadığı söylenebilir.

İdari yönetim alanına katkıda bulunan diğer önemli kuramsyenler Luther Gulick, Franklin D. Roosevelt ve Lyandall Urwick'tir. Gulick ve Urwick, Fayol'un belirlemiş olduğu beş temel fonksiyonu (planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol) çoğaltmıştır. Gulick ve Urwick yönetimin yedi fonksiyonunu belirlemiş ve bunu POSDCoRB olarak kısaltmasını türetmiştir: Planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, eşgüdümleme, belgeleme ve bütçeleme (Lunenbur ve Ornstein, 2013).

- *Planlama*: Başarılması gereken şeylere ve bunları başarmak için gereken yöntemlere ait taslak geliştirmeyi kapsar.

- *Örgütlenme:* Planın uygulanması için işin alt bölümlerinin düzenlenmesi, tanımlanması ve eşgüdümlemesi yoluyla yetkinin resmi yapısını kurar.
- *Kadrolama:* Seçme, yetiştirme ve personel geliştirme gibi tüm personel fonksiyonlarını ve elverişli çalışma koşullarını muhafaza etmeyi içerir.
- *Yönelme:* Liderlik etme ile yakından ilgili olan yöneltme, kesintisiz karar verme görevi, kararların iletimi ve uygulanması ve astların uygun bir biçimde değerlendirilmesini içerir.
- *Eşgüdümleme:* Ortak amaca ulaşma açısından örgütü birbirine bağlamak için gerekli olan çabaları ve etkinlikleri içerir.
- *Belgeleme:* Kayıtlar, inceleme ve denetim yoluyla gelişimi doğrular; her şeyin plana göre yapılmasını sağlar; gerektiğinde düzeltici önlem alır ve baş yöneticinin hesap vermekle yükümlü olduğu kişilerin bilgi edinmesini sağlar.
- *Bütçeleme:* Mali planlama, muhasebe ve kontrol gibi bütçelemeye eşlik eden tüm etkinlikleri içerir.

2.1.2.1.3. Bürokrasi yaklaşımı. Max Weber'in bürokrasiye ilişkin klasik çözümlemesi, çoğu çağdaş örgütsel yapı ve işleyişlerin kuramsal temelini oluşturur. Weber'e göre bürokrasi, "*Her zaman ve her yerde geçerli olan ilkeleri içeren zihinsel bir yapıdır*". Weber'e göre çoğu modern örgütler işbölümü ve uzmanlaşma, nesnellik, otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, kariyer yönelimi gibi özelliklere sahiptir (Hoy ve Miskel, 2012).

- *İşbölümü ve uzmanlaşma:* Bürokrasiyle yönetilen yapının amaçlarını gerçekleştirmek için gereken düzenli etkinlikler, resmi görevler olarak sabit şekilde dağıtılır. Çoğu örgütlerde görevler, tek bir kişi tarafından yapılamayacak kadar karmaşık olduğundan makamlar arasındaki işbölümü, verimliliği sağlar. Verimlilik artar; çünkü işbölümü, uzmanlaşmayı gerekli kılar, önceden tanımlanmış görevlerini yerine getiren çalışanların, ilgili alanda bilgi sahibi olmalarını ve uzmanlaşmalarını sağlar.
- *Nesnellik:* Weber, bürokratik yöneticilerin duygularla değil, olgulara dayanarak kararlar alması gerektiğini savunur. Yönetici ve çalışanlar açısından nesnellik, eşitliği sağlar ve rasyonelliği güçlendirir.
- *Otorite Hiyerarşisi:* Bürokraside görevler, dikey olarak düzenlenir. Alt kademedeki her bir birim, bir üsttekinin kontrolünde ve gözetiminde olup, bu durum otorite hiyerarşisini sağlar.

- *Kurallar ve Düzenlemeler:* Weber her bürokrasinin normalde amaçlı olarak konulmuş soyut ve tutarlı kural ve düzenlemeler sistemine sahip olduğunu vurgular. Kurallar sistemi, her bir pozisyona özgü hak ve görevleri kapsar, hiyerarşi içindeki etkinlikleri kontrol etmek için kullanılır. Kişilerin değişmesi durumunda işlerin sürekliliğini de sağlar. Bu yüzden kurallar ve düzenlemeler, çalışanların davranışlarının bir örnek ve istikrarlı olmasını sağlar.
- *Kariyer Yönelimi:* Bürokratik örgütlerde istihdam, teknik niteliklere dayandığı için çalışanlar, kariyer olarak kendi işlerini düşünürler. Weber, her ne zaman bir kariyer yönelimi söz konusu olduğunda, aynı zamanda kıdeme, başarıya ya da ikisine göre bir terfi sisteminin de gerekliliğini vurgular. Terfi ise üstlerin yargılarına bağlıdır. Örgüte olan sadakati güçlendirmek için özel yeteneğe sahip bireyler, rastgele işten çıkarılmamalıdır ve terfi hakları ellerinden alınmamalıdır. Çalışanlar, üstlerin kendileriyle ilgili uygun olmayan kararlar vermelerine karşı korunmalıdır. Bürokrasiler bu düzenlemeler yoluyla çalışanları korumayı kurumsallaştırır.
- *Verimlilik:* Weber'e göre bürokrasi, rasyonel kararlar vermeyi ve yönetsel verimliliği en üst düzeye çıkarır. Bütünüyle teknik bir bakış açısından yaklaşıldığında deneyim, evrensel olarak, saf bürokratik örgütün, en yüksek derecede verimliliği gösterme eğiliminde olduğunu kabul eder. İşbölümü ve uzmanlaşma, uzmanları ortaya çıkarır, nesnel uzmanlar, teknik olarak olgulara dayalı, doğru ve rasyonel kararlar verir. Rasyonel kararlar verildiğinde otorite hiyerarşisi, emirlere disiplinli bir şekilde uymayı, kural ve düzenlemelerle örgütün işleyişinden iyi bir uygulama sistemi, bir örneklik ve istikrar sağlar. Kariyer yönelimi çalışanları örgüte bağlanma ve ekstra çaba şart etme konusunda güdüler. Bu özellikler, yönetsel verimliliği arttırmayı sağlar.

2.1.2.1.4. Klasik yönetim yaklaşımına göre yönetici rolleri. Klasik yönetim yaklaşımına göre yöneticinin temel rolü ve görevi teknik sistemin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Çalışan teknik sistemin zorunlu bir parçası olduğuna göre, yönetici, çalışanların, örgütün ihtiyaçlarını ne denli karşılamaya yönelik davranışlar gösterdiklerini denetlemek ve yönlendirmek yükümlülüğündedir (Türkel, 1981). Yöneticiler, çalışanlara ne yapacağını söylerler, emir verirler ve takip ederler. Yöneticinin önem verdiği temel nokta, etkili bir şekilde çalışanın kullanılmasıdır (Ceylan, 2014).

2.1.2.2. Neoklasik yönetim yaklaşımı.

2.1.2.2.1. Hawthorne çalışmaları. Western Elektrik şirketinin Hawthorne fabrikalarında 1942'de başlayan araştırmaları altı bölümden oluşmaktadır. Bunların

birincisinde oluşturulan labaratuvarında beş kadın çalışan üzerinde *Işıklandırma Deneyleri* yapılmıştır. Bu deneyler kapsamında ışık şiddetindeki artma ve azalmaların verimlilik üzerindeki etkilerini incelemek ana amaç olmuştur. İkinci çalışma *Röle Montaj Odası Deneyi* adını taşımaktadır. Bu deneyde fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Işık düzeyi, dinlenme süreleri, çalışma günü ve çalışma haftası uzunluklarına bakılmadan verimliliğin arttığı, koşullar daha da zorlaştırılmasına rağmen yüksek verimlilik elde edildi. Üçüncü çalışma *İkinci Röle Montaj Deneyidir*. Araştırmacılar, deneylere sosyal çevre şartlarının etkisinden arınmış, ekonomik değişkeni içeren yeni bir deneyle devam etmişlerdir. Bu deneyde teşvikli ücret sistemlerinin üretimde neden olduğu/olabileceği artışlar araştırılmıştır. Dördüncü çalışma *Mika Yarma Test Odası Deneyidir*. Molalardaki artışların ve haftalık çalışma süresinin azaltılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan deneylerin sonuçlarını ve kaynaklarını araştırmak amacıyla beşinci çalışma olan *Mülakat Programı* gerçekleştirilmiştir. Altıncı ve son olarak *Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyinde* sosyal grupların oluşmasına ve grup üyelerinin tavır, tutum, fikir, his ve inançlarının belirlenmesine çalışılmıştır.

Hawthorne araştırmaları sonucunda teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlardan değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışlarının olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçların nedenleri arasında grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, yöneticilerin olumlu davranışları çalışanlar üzerinde örgütü ve yöneticilerini benimseme duygusu yaratması sayılabilir.

Elton Mayo ve arkadaşları Hawthorne deneyleri ile insan ilişkileri yaklaşımının öncülerindedir. Yanı sıra Kurt Lewin alan kuramı ve grup dinamikleri çalışmasıyla, Carl Rogers danışan merkezli terapiye dayalı metapsikolojik varsayımlarıyla, Jacob Moreno sosyometrik teknik çalışmasıyla, Warner, Yankee City araştırmasıyla insan ilişkileri yaklaşımına katkıda bulunan araştırmacılarıdır.

2.1.2.2.2. Neoklasik yönetim yaklaşımına göre yönetici rolleri. Neoklasik yönetim yaklaşımına göre yöneticinin rolü, çalışanların görevlerini sağlıklı bir biçimde sürdürebilecek önlemleri almak şeklinde tanımlanabilir. Bu anlayış insanların kişisel ve toplumsal ihtiyaçları olduğunu kabul eder. Bu ihtiyaçlar yalnız hoş tutma ve ödemedede eşitlik gibi uygulamalarla doyuma ulaştırılmaz. Çalışanın ihtiyaçları uygun stratejilerle karşılanamayınca örgüt teknik sisteminin çalışandan beklentilerine ters düşen sonuçlar doğabilir. Bu nedenle yöneticinin çalışanları psikolojik açıdan özendirme ve bazı önlemler alarak onların işbirliğini ve kurallara uymalarını sağlaması gerekir (Türkel, 1981). Yöneticiler çalışanlarına ne yapacağını söylerler, işle ilgili şikayet ve önerilerini

dinlemeye istekli olurlar. Bu yaklaşımda yöneticinin önem verdiği nokta, çalışanlara iyi davranmaktır (Ceylan, 2014).

2.1.2.3. Modern yönetim yaklaşımları.

2.1.2.3.1. Sistem yaklaşımı. Sistem yaklaşımı günümüz örgüt kuramının temelini oluşturan yaklaşımlardan biridir. Sosyal birimlerin yapısal analizinde ulaşılan en modern model sistem yaklaşımıdır (Güney, 2015). Örgütleri açık bir sistem olarak gören modern sistem yaklaşımı üç temel özelliğe sahiptir; analitik ve kavramsal temele dayanması, görgül (ampirik) olması, bütünleştirici niteliği. Sistem yaklaşımı, tüm örgütü birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görmüş, böylece örgüt işlevlerine kavramsal bir çerçeve sağlamıştır. Klasik ve neo klasik yaklaşımların örgütü kapalı sistem olarak incelemelerine karşılık modern yönetim yaklaşımları örgütü çevresiyle etkileşim içinde bulunan, çevreden sağladığı geri bildirim ile entropiyi yenerek yaşamını sürdüren bir açık sistem olarak ele almıştır (Sökmen, 2014).

Sistem ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş ve birbirleriyle sürekli olarak etkileşen parçaların oluşturduğu bir bütündür. Sistemin beş ögesi bulunmaktadır: girdi, işlem, çıktı, çevre, dönüt.

- *Girdi:* Okul gibi sistemlerin dış çevreden aldıkları girdiler; insan, mali, fiziksel ve bilgi kaynaklarıdır.
- *İşlem:* Çıktı üretmek için sistemde yapılan bazı işlemler vardır. Sistem bu süreçte katma değer eklemektedir. Bu dönüşüm süreci okulun iç işleyişini ve işletimsel yönetim sistemini kapsamaktadır. Örgütün yapısı içinde gerçekleştirilen faaliyetler okul bölgesinin çıktılarını etkilemektedir.
- *Çıktı:* Okul örgütlerinde çıktılar, okulun hedeflere ulaşması, amaçların başarılmasıdır. Çıktılar, sistemdeki ürünler, sonuçlar veya başarılar ile temsil edilir.
- *Çevre:* Okulu saran dış çevre, örgütü etkileyen sosyal, politik ve ekonomik güçlerden oluşur.
- *Dönüt:* Çıktılar sisteme dönüt sağlar. Dönüt okul sisteminin başarısı için çok önemlidir. Olumsuz geri bildirim, girdilerdeki veya işlem sürecindeki eksikliklerin giderilmesi için kullanılabilir.

Örgüt çevreden enerji, bilgi ve malzeme şeklinde girdiler alır, bunları dönüşüme uğratar ve çevreye çıktılar verir. Bu yaklaşıma göre bir örgüt sadece teknik ve sosyal bir sistem değildir. Daha çok insan faaliyetlerinin çeşitli teknolojiler etrafında bütünleşmesidir. Teknolojiler örgüte gelen girdilerin türleri, dönüşüm sürecinin niteliğini

ve sistemden ayrılan çıktıları etkilerler. Örgüt, çevreden girdileri alarak dönüşüm sürecinden geçirir ve ürün, hizmet gibi çevrelerine çıktı olarak verirler.

Örgütsel sistemler çevreleri ile iletişim ve etkileşim içindeki açık sistemlerdir. Açık sistemlerin özellikleri şunlardır (Hoy ve Miskel, 2010; Eren, 2012; Güney, 2015): (1) Çevreden enerji alırlar, (2) bu enerjiyi dönüştürürler, (3) çevreye çıktı verirler, (4) olaylar döngüsü vardır, (5) olumlu ve olumsuz entropi görülür, (6) dönüt ile bilgi ve veri akışı sağlanır, (7) sistemler, dinamik denge içerisindeyler ve (8) hedefe farklı roller üstlenerek ulaşılabilir.

2.1.2.3.2. Durumsallık yaklaşımı. Sistem yaklaşımı, yönetim ile ilgili konuları bütüncül bir anlayışla ele alma düşüncesiyle ileri sürülmüş ancak istenilen sonuca tam olarak ulaşamamıştır. Bu yaklaşımın temel felsefesi, "her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir örgüt yapısı, ilkesi ya da yönetim tarzı yoktur". Örgüt yapısı ya da yönetim tarzı mekana, zaman ve şartlara göre değişiklik gösterir. Durumsallık yaklaşımı temelde örgütü açık bir sistem olarak ele almaktadır. Durumsallık yaklaşımı, örgütü oluşturan alt sistemlerin birbirleriyle ilişkilerinin incelenmesine ve örgütün çevresiyle olan ilişkisine önem vermektedir. Bu yaklaşımın temel felsefesi dikkate alındığında klasik ve neoklasik yaklaşımların yönetsel düşüncenin gelişmesine ne kadar yararlı olduğu açıkça görülmektedir. Bu yaklaşımın önemli özelliklerinden biri araştırma sonuçlarına dayanarak konuları açıklamasıdır. Bütün içsel ve dışsal koşullar dikkate alınarak yönetim için uygun teknik ve yöntemler belirlendiğinde başarı kendiliğinden gelir (Güney, 2015). Durumsallık yaklaşımı ile ilgili araştırma yapan başlıca düşünürler; Burns ve Stalker, Lawrence ve Lorsch, James Thompson, Farmer ve Richman, Negandhi ve Prasad, İngiliz Aston Grubu ve Khandwalla'dır.

2.1.2.3.3. Modern yönetim yaklaşımına göre yönetici rolleri. Bu yaklaşım yönetici için çok farklı bir rol anlayışı getirmektedir. Yönetici genel anlamda denetçi olmaktan öte, sorumluluğunu yüklendiği örgütsel yapının başarısını artırma ve sürdürme rolünü üstlenmiştir. Bu rolü başarı ile sürdürebilmek için örgüt amaçlarını çalışanlarıyla gözden geçirir, yeni amaçlar saptar ve bunlara ulaşmanın yöntemlerini belirler. Örgütün teknik yönünün bir kere düzenlenerek, buna uygun çalışan niteliklerinin saptanması yeterli değildir. Değişen şartlara paralel olarak örgüt sistemi ve örgüt üyelerinde aranan nitelikler değişmelidir. Yönetici verimi sınırlayan tüm engelleri kaldırmak veya kaldırmaya yardımcı araçları sağlamak rolünü üstlenmiştir. Çalışanlara fırsatlar yaratır, onların gelişmesi ve yaratıcı güçlerini ortaya koyabilmesi için gerekli önlemleri alır; özdenetim, özyönlendirme ve karar almaya katılma olanaklarını hazırlar (Türkel, 1981). Bu yaklaşımda yöneticiler

işlerin yapılmasında çalışanlarla karşılıklı olarak amaç belirleme, problem çözme yöntemini kullanırlar (Ceylan, 2014).

2.1.3. Yönetim Süreçleri

Russell T. Gregg'e göre yönetim sürecinin yönetsel davranışın temel hedeflerine göre daha sağlıklı olarak tartışılabileceği görüşünü ileri sürmektedir. Yönetim süreci yedi ögeden oluşur. Bu ögeler şunlardır: *Karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme*. Her örgütte, her örgütsel çabada yönetim sürecinin bu unsurları zorunludur.

- *Karar verme*: Okul eğitimsel amaçların başarılmaya çalışıldığı bir örgüttür. Eğitimsel amaçların başarılması sürecinde okul yönetim ekibi okulun etkili ve etkin olması yönünde çaba harcar. Okulun etkili ve etkin olması sürecinde yöneticiler sürekli olarak karar vermek durumunda kalırlar. Karar verme, mevcut seçenekler arasından amaca en uygun olanını tercih etme olarak tanımlanabilir. Karar verme rasyonel bir eylemi çağırır ancak okul yöneticileri çeşitli nedenlerle rasyonel karar vermekte zorlanırlar. Yöneticiler rasyonel seçenek yerine mevcut seçenekler arasından en iyi olanı tercih etmek durumunda kalırlar (Özdemir, 2018). Karar verme sürecinin aşamaları, amaç belirleme veya sorunu tanımlama, seçenekler geliştirme veya belirleme, seçenekleri değerlendirme, seçim yapma ve seçeneği uygulama, karar sonrası değerlendirmedir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013).
- *Planlama*: Yönetimin amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşacak eylem programlarını yaratma görevidir. Amaçlar ve hedefler ne yapılmak istendiğini gösterir, eylem planları bunun nasıl yapılacağı konusunda önerileri sunar. Planlama yönetim sürecinin birinci basamağıdır ve diğer yönetsel faaliyetlerden önce yapılmalıdır (Sökmen, 2014). Planlama sürecinin basamakları sırasıyla (i) mevcut bilgilere dayalı olarak durum değerlendirmesi, (ii) geleceğe ilişkin amaç ve hedeflerin saptanması, (iii) gerekli kaynakların ve verilerin belirlenmesi, (iv) mevcut alternatiflerin değerlendirilmesi ve eylem planının hazırlanması ile (v) planın uygulanması, sonuçların değerlendirilmesi ve güncellenmesinden meydana gelmektedir (Özdemir, 2018).
- *Örgütleme*: Eğitim yöneticisinin temel işlevlerinden biri de örgütlemedir. Örgütleme, örgütteki kaynakların tümünün düzenli bir biçimde kullanılmasını sağlayacak biçimde örgütsel yapının oluşturulması sürecidir (Ergun, 2004). Okullarda biçimsel ve doğal olmak üzere iki tür örgüt bulunmaktadır. Biçimsel örgüt, hedeflerin, görevlerin, sorumlulukların ve kuralların önceden belirlenmiş

olduğu, hiyerarşik yapıda, gayri şahsi ilişkilere dayalı ve iş bölümü ile nitelenen bir örgüttür (Bozkurt, Ergun ve Sezen, 1998). Okullar genel bir eğilim olarak biçimsel örgüte göre tasarlanmıştır. Doğal örgüt, amaç, yapı ve fiziksel-düşünsel-hiyerarşik konum benzerliklerinden dolayı bireyler arasında kendiliğinden oluşan, ortak değerlere, ilgi ve çıkarlara ve birincil ilişkilere dayalı bir gruplaşma şeklinde tanımlanmaktadır.

- *İletişim*: Eğitim yöneticisinin bir diğer işlevi de iletişimdir. İletişim, iki veya daha fazla kişinin bilgiyi, fikirleri, ve tutumları aralarında ortak bir anlayış oluşturacak şekilde paylaşmasıdır (Hoy ve Miskel, 2012). İletişimin kontrol etme, güdüleme, duygu ifade etme ve bilgi aktarımı olmak üzere dört işlevi bulunmaktadır. Örgütsel iletişimin işlevlerinden birini oluşturan kontrolün temel yönelimi, başkalarının davranışlarını örgütsel amaç doğrultusunda etkilemektir. İletişimin bir diğer işlevi, çalışanları örgütsel amacın başarılması yönünde güdülemektir. Diğer işlevleri duyguların ifade edilmesi ve iletişimin tarafları sürekli olarak birbirlerine ihtiyaç duydukları bilgileri aktarma gayreti içerisine girmesidir.
- *Etkileme*: Yönetimsel olarak etkileme, iş yaşamında birine iş yaptırma sürecidir (Yukl ve Seifert, 2002). Etkileme, yöneticinin çalışanları örgütsel hedefleri başarmaları yönünde harekete geçirmek amacıyla gösterdiği çabadır.
- *Eşgüdümleme*: Eşgüdümleme, önceden belirlenmiş örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için eldeki insan ve madde kaynaklarının, amacı gerçekleştirme yönünde birleştirilmesidir. Okullarda eğitimin insan kaynağı ile eğitimin maddi varlıkları bir arada bulunur. Birbirlerinden farklı özelliklere sahip insanları ve maddi varlıkları okulun amacını başarması yönünde senkronize etmek, okulda sinerji yaratabilmek açısından önemlidir. Okullardaki eşgüdümleme ihtiyacı daha çok okul örgütünün giderek büyümesinden ve genişlemesinden kaynaklanmaktadır (Özdemir, 2018).
- *Değerlendirme*: Okul yönetim süreçlerinin son basamağı değerlendirmedir. Değerlendirme örgütsel amacın ne düzeyde başarıldığının saptanması sürecidir. Eğitimsel çıktıların nicel ve nitel yollarla analiz edilmesi ve amaçlanan sonuçlara ne düzeyde ulaşıldığının değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.1.4. Yönetmel Düzey ve Beceriler

Örgütler, pek çok kademededen oluşur. Örgüt kademelerinde dört farklı yönetici düzeyinden bahsetmek mümkündür. *Üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler, alt düzey yöneticiler ve takım liderleri*.

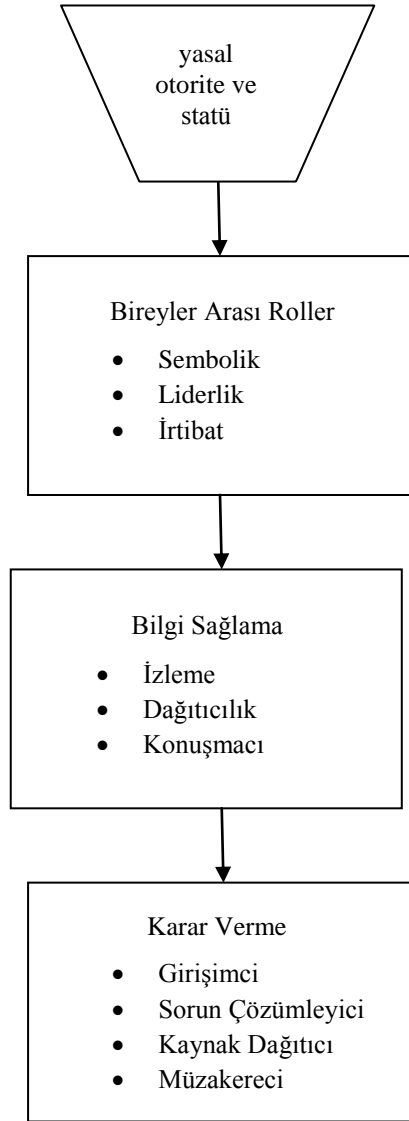
- *Üst Düzey Yöneticiler:* Üst düzey yöneticilerin görevleri son derece karmaşıktır. Örgütün en kıdemlileridirler ve tüm yönetimden sorumludurlar. Stratejik yöneticiler olarak adlandırılan üst düzey yöneticiler, örgütlerde hayatta kalma, gelişme ve etkililik üzerine odaklanırlar (Batemann ve Snell, 2013). Çevrenin analiz edilmesi, örgütün imkan ve yeteneklerinin belirlenmesi ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için en uygun hareket tarzının seçilmesi ve uygulanması, üst düzey yöneticilerin görevlerindedir (Tikici, 2005).
- *Orta Düzey Yöneticiler:* Örgütlerde orta yönetimde çalışırlar. Hiyerarşide üst düzey yöneticilerin altında, alt düzey yöneticiler ile takım liderlerinin üstünde yer alırlar. Taktiksel yöneticiler olarak da adlandırılan orta düzey yöneticiler, stratejik yöneticilerin geliştirdiği planların ve genel amaçların aktarılmasından sorumludurlar (Batemann ve Snell, 2013). Ayrıca yönetsel problemlerin kontrolü ve sorumluluğunu üstlenmektedirler (Zenke, 1996).
- *Alt Düzey Yöneticiler:* Alt düzey yöneticiler, işlevsel (operasyonel) yöneticiler olarak da adlandırılırlar. Örgütlerde işleyişten sorumludurlar (Batemann ve Snell, 2013). Hat yöneticisi, satış yöneticisi ve bölüm şefi gibi unvanlara sahiptirler. Alt düzey yöneticiler, yönetsel görevi olmayan çalışanlardan sorumludurlar, çalışanların günlük üretim hedeflerine ulaşmalarıyla ilgili olarak kurallara uymalarını sağlamak, bunun için teknik yardımda bulunmak ve onları motive etmek gibi görevleri bulunmaktadır (Kerr, Hill ve Brodning, 1986).
- *Takım liderleri:* Yönetici düzeyi olarak oldukça yeni olan takım liderliği, takım etkililiğine yönelik davranışlarla ilgilenmektedir. Takımların kullanımı, daha çok karar vermek amaçlı, alt düzey çalışanları kapsayan örgütlerin hiyerarşik yapıdan daha düz bir yapıya geçmeleri sayesinde artış göstermiştir.

Yöneticilerin hedeflere ulaşırken ne gibi beceri ve yeteneklere ihtiyacı olduğunu belirlemek, etkili yöneticileri diğerlerinden ayırabilmek için Katz (1974) çeşitli beceriler tanımlamıştır. Bunlar; *teknik beceriler, beşeri beceriler ve kavramsal becerilerdir* (Robbins ve Judge, 2013).

- *Teknik beceriler:* Yöneticinin yönetsel görevini yerine getirebilmesi için, etkinlik alanına ilişkin sahip olması gereken teknik bilgi ve yeteneklerdir. Teknik beceriler, yönetsel bir işin başarılması için gerekli özel bilgi, yöntem ve teknikten meydana gelir (Özdemir, 2018). Teknik beceriler, yöneticinin uzmanlık bilgilerini veya uzmanlığını uygulamaya geçirebilme yeteneğidir. Bütün işler belli oranda uzmanlık gerektirir ve birçok insan, teknik becerilerini işi yaparken geliştirirler.
- *Beşeri Beceriler:* Gerek bireysel olarak gerekse grup içerisinde diğer bireyleri anlama, onlarla iletişim kurabilme, onları motive edebilme ve destekleyebilme yeteneğine beşeri beceriler denir. Birçok insan teknik beceriler anlamında yeterli olsa da, kötü birer dinleyicidir; diğerlerinin ihtiyaçlarını anlamaktan uzak oldukları gibi anlaşmazlıkları idare etmekte de yetersiz kalırlar. Yöneticiler, diğer insanlar aracılığıyla işlerin yürümesini sağladıkları için beşeri becerilerinin gelişmiş olması gerekir.
- *Kavramsal Beceriler:* Yöneticilerin karmaşık durumları teşhis ve analiz edebilecek zihinsel becerileri olması beklenir. Bu işler kavramsal beceriler gerektirir. Yöneticiler karar alırken sorunların neler olduğunu belirler, bu sorunları çözmek için alternatif çözüm yolları geliştirir, bu alternatifleri değerlendirip en iyi çözüm yolunu seçerler. Çeşitli eylemler arasında seçim yaptıktan sonra yöneticilerin eylem planı oluşturmaları ve bunu uygulayabilmeleri gerekir. Mevcut süreçlerle yeni fikirleri entegre etmek ve işle ilgili yenilikler geliştirmek de günümüz yöneticilerden beklenen kavramsal becerilerdir.

2.1.5. Yönetici Roller

Yöneticiler, örgütlerde resmi otorite olarak görülürler. Resmi otorite, statüden gelir ve kişilerle çeşitli ilişkiler kurmaya ve bilgiye erişmeye yol açar. Yöneticilerin ne yaptıkları, işlevlerini veya görevlerinin vurgularken; nasıl yaptıkları örgütlerde üstlendikleri rollerle ilgilidir. Yönetici rolleri hakkında sınıflandırma Mintzberg tarafından yapılmış ve yönetici rollerinin üç ana kategoride incelenebileceği belirtilmiştir. Mintzberg, yöneticilerin yürüttükleri faaliyetlerin buldukları pozisyon için belirlenmiş çeşitli roller ve davranış setleri açısından tanımlanabileceğini vurgulamıştır (Bateman ve Snell, 2013; Draft, 1994; Lewis, Goodman ve Fandt, 1994; Griffin, 1996; Koparal ve Özalp, 2013; Mintzberg, 2009; Naylor, 1999; Robbins ve Judge, 2013; Tikici, 2005; Özdemir, 2018). Bu roller; *bireyler arası roller, bilgi sağlama rolleri ve karar verme rolleridir* (Şekil 2.1)



Şekil 2.1. Mintzberg'in yönetici rolleri (Mintzberg, 1973).

1. *Bireyler arası roller*: Resmi otoriteden kaynaklanan bireyler arası roller, yöneticilerin örgütteki görevlerinden ortaya çıkar. Bireyler arası roller, örgüt çalışanları ile kurumlar arasındaki ilişkileri düzenler. Yöneticilerin insan ilişkilerindeki becerisine dayanır. Yöneticilerin kişilik özellikleri nedeniyle kurduğu ilişkidir. Yöneticiler, çalışanlar ile diğer kurumlar arasında iletişimi sağlar, köprü görevi görür. Bireyler arası roller; sembolik, liderlik ve irtibat rollerini içermektedir.

- *Sembolik*: Yasal veya sosyal zorunluluklardan dolayı birçok rutin görevi yerine getirir. Örgütlerde birimlerin başı olan yöneticilerin görevleriyle ilişkili törensel etkinliklerle ilgilenen rollerdir (ziyaretçileri karşılama, kurdele kesme, resmi evrak imzalama).

- *Liderlik:* Çalışanların motivasyonundan ve yönlendirilmesinden sorumludurlar. Liderlik rolü oynayan yönetici, çalışanlarını örgütsel amacın başarılması için etkileyerek yönlendirmektedir.
- *İrtibat:* Yönetici, örgütün iç ve dış çevresi arasında etkili bir iletişim kurmak suretiyle örgüte fayda sağlamaya çalışır. Örgüte bilgi ve fayda sağlayan örgüt dışı birçok bağlantıyla bir ağ oluştururlar (Telefon görüşmeleri, mail atma, toplantılar)

2. *Bilgi sağlama rolleri:* Bireyler arası iletişim ağının merkezi olan yöneticiler, bilgiyi yönetirler ve bilginin ana kaynağıdır. Yöneticiler elde ettiği bilgilerle, örgüt içerisindeki problemlere çözüm bulmaya çalışırlar. Yöneticilerin bilgiyi edinmesi, bilgiyi sağlaması ve bu bilgileri yönlendirebilmesi ve yönetebilmesi önemlidir.

- *İzleme:* Çok çeşitli bilgileri alıp, örgüt içi ve örgüt dışı iletişimde bir sinir merkezi görevini üstlenirler. İzleme rolünü oynayan yönetici, örgütsel süreçleri izlemekte ve değerlendirmektedir. Bu role odaklanan yöneticinin amacı örgüt içerisinde geliştirilmesi gereken alanları keşfetmektir.
- *Dağıtıcılık:* Örgüt dışından veya diğer çalışanlardan aldıkları bilgileri diğer çalışanlara iletirler. Dağıtıcılık rolünü üstlenen yönetici, izleyerek ulaştığı bilgiyi doğru kişilere doğru şekilde aktarmaktadır. Böylece yönetici, problemin çözümüne katkı sağlamaya çalışır.
- *Konuşmacı:* Örgütün planları, politikaları, eylemleri ve bunların sonuçları hakkında çeşitli bilgileri şirket dışındakilere iletirler; örgütün içinde bulunduğu sektör konusunda uzman niteliğindedirler.

3. *Karar verme rolleri:* Karar verme, yöneticilerin temel işlevleri arasındadır. Örgütlerde yöneticiler tarafından elde edilen bilgiler, çalışanlarla kurulan ilişkiler etkili karar verme işlevi yerine getirmek içindir. Karar verme rolü, yöneticinin örgüt çıkarları için en iyisini tercih etmesini içerir. Örgütü gelecekte nereye taşıyacağını, işe alınacak çalışanların nasıl olacağını, hangi kaynakların gerektiğinin, örgütteki problemlerin neler olduğunun ve problemlerin çözüm yollarının belirlenmesi için yöneticiler karar verme rolünü üstlenirler. Karar verme rolleri, girişimci, sorun çözümleyici, kaynak dağıtıcı ve müzakereci rollerini içermektedir.

- *Girişimci:* Yöneticilerin biriminde rekabeti veya etkililiği sağlamak için tasarladığı girişimler bu rolü kapsar. Yöneticiler çeşitli fırsatlar için örgütü ve çevresini araştırıp değişiklik yaratmak için projelere ön ayak olurlar.

- *Sorun çözümlenici:* Örgüt önemli ve beklenmedik sorunlarla karşılaştığında bu sorunları çözmek için eyleme geçerler. Bu rolü oynayan yönetici bir şekilde haberdar olduğu sorunların çözümü için çaba sarf eder
- *Kaynak dağıtıcı:* İçinde buldukları örgütle ilgili önemli kararları alırlar veya onaylarlar. Kaynak dağıtıcılığı rolünün temel amacı örgütün sahip olduğu kaynakların kim ya da kimler tarafından kullanılacağına karar vermektir.
- *Müzakereci:* Önemli müzakerelerde içinde buldukları örgütü temsil ederler. Yöneticiler, diğer gruplarla veya örgütlerle anlaşma sağlamaya çalışırlar.

Balçık (2002) yöneticilerin örgütü belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için üstlendikleri rolleri şu şekilde açıklamıştır:

- *Yönetici diğer insanlarla birlikte çalışan vasıtasıyla amaca ulaşmaya çaba gösteren kişidir:* Yöneticiler, örgütün uzun vadeli amaçlarını oluşturmak için ve bu amaçların nasıl gerçekleştirileceği konusunda planlar yapmak ve görevleri sırasında kendilerine gerekli olabilecek sağlıklı bilgileri birbirlerine aktarmak için birlikte çalışırlar. Böylece yöneticiler haberleşme kanalı gibi hareket ederler.
- *Yönetici sorumluluk yüklenen kişidir:* Yöneticiler belirli görevlerin başarılı bir biçimde yerine getirilmesinde sorumlu tutulan kişilerdir. Yöneticiler ayrıca çalışanların sergiledikleri davranışlardan sorumludur. Bir çalışanın başarı ya da başarısızlığı doğrudan doğruya yöneticinin başarısı veya başarısızlığının göstergesi sayılır.
- *Yönetici çözümsel ve kavramsal düşünmek zorundadır:* Yönetici bir sorunu kendi içinde parçalara bölebilmeli bu parçaları analiz edebilmeli ve daha sonra uygun bir çözüm üretebilmelidir. Yönetici kavramsal düşünür olmalı, örgütsel işleri soyut olarak düşünebilmeli ve bu işler arasında uyum sağlayabilmelidir.
- *Yönetici arabulucudur:* Örgütler, aralarında sürekli uyuşmazlık ve tartışmaların var olduğu insanlardan meydana gelirler. Örgütler veya onların alt birimlerinde ortaya çıkan tartışmalar, moral ve verimliliği olumsuz yönde etkilemek suretiyle üretkenliği azaltabilir. Yöneticiler zaman zaman arabuluculuk rolünü üstlenerek tartışmaları yatıştırmak zorundadır.
- *Yönetici aynı zamanda politikacıdır:* Yöneticiler örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için yöneticilerin gereken yer ve zamanlarda, profesyonel bir politikacı gibi ikna ve uzlaşma sanatını kullanması gerekir.

- *Yönetici bir diplomattır:* Her yönetici örgütsel toplantılarda kendi faaliyet biriminin resmi temsilcisi olarak hizmet verebilir.
- *Yönetici kararlarında oldukça titiz davranır:* Hiçbir örgüt her zaman istikrarlı biçimde faaliyet göstermez. Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında oldukça çeşitli sorunlarla karşılaşabilir. Finansal güçlükler, çalışanlarla ilgili problemler, örgüt politikasıyla ilgili olarak fikir ayrılıkları bu sorunlardan yalnızca birkaçıdır. Yöneticiler bu gibi sorunlara çözüm bulmaya çalışırken, oldukça güç kararlar alırlar. Yöneticiler problemlere çözüm getirirken aldıkları kararlara sahip çıkmaları gerekir.

Güney'e (2015) göre lider konumundaki yöneticilerin örgüt içinde yerine getirmesi gereken birçok rol ve işlevleri vardır. Bu roller değişik zamanlarda yöneticiler/liderler tarafından yerine getirilebilir. Bu roller üç grupta incelenmektedir.

- *Grup görevi (Problemlerin belirlenmesi ve çözümü):* Katkıda bulunucu, bilgi arayıcı, fikir arayıcı, bilgi verici, fikir verici, genişletici, uyumlaştırıcı, yönlendirici, değerlendirici-eleştirci, enerji verici, süreçsel teknisyen, kaydedici.
- *Grup oluşturma (Grup içinde sosyal dayanışma ve bütünleşmeyi sağlama):* Tahrik edici, engelleyici, tanınmayı arayan, kendini açıklayıcı, egemen olan, yardım arayıcı, özel bilgi bekleyici.
- *Kişisel roller:* Cesaretlendirici, uyumlaştırıcı, girişi tutan ve sevk edici, standart koyucu ve benlik ideali, grup gözlemcisi ve yorumcusu, izleyici.

Barutçugil (2002) yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirilmesine yönelik rollerin iki grupta açıklamaktadır:

- *Göreve ilişkin roller:* Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için grubun oluşturulması, harekete geçirilmesi ve yönetilmesi ile ilgili roller bu gruba girer. Yönetici, kendi konumunu korumak, devam ettirmek ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeyi kolaylaştırmak için bu rollerin gereğini yapmak zorundadır.
- *Duygusal roller:* Bu yönetici rolleri, çalışanların sosyal ve psikolojik içerikli ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir. Bu roller örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ilişkili de ilişkisiz de olabilir. Yönetici bu rolleri gerçekleştirerek çalışanların duygusal beklentilerini karşılar ve duygusal dengeyi kurmaya çalışır ya da güçlenir.

2.2. Etkileme Taktikleri ile İlgili Temel Kavramlar

Güç, otorite ve etkileme kavramları birbiriyle ilişkili kavramlardır. Etkileme taktiklerini açıklamak için öncelikle güç, otorite ve etkileme kavramları açıklanmıştır. Etkileme süreci ve kuramları açıklanması da etkileme taktiklerinin anlaşılabilirliğini kolaylaştıracaktır.

2.2.1. Güç, Otorite ve Etkileme

2.2.1.1.Güç. Güç, bütün örgütlerin temel gerçeğidir. Örgütlerin etkililiğinde gücün çok iyi tanımlanmış ve anlaşılabilir olması gerekir. İnsanların güç kullanımındaki başarı ya da başarısızlıklarının temelinde onların gücü nasıl algıladıkları, nerede, ne zaman ve ne biçimde kullandıkları yatmaktadır (Güney, 2015). Tüm toplumsal örgütler üyelerini kontrol eder; fakat kontrol problemi özellikle formal örgütlerde önemlidir ve örgütsel kontrolün özü güçtür (Hoy ve Miskel, 2012). Güç, başkalarını etkileyebilme kapasitesidir (Stoner, 1978) ya da başkasını kontrol etme (tutum ve davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileyebilme) potansiyelidir (Greenberg ve Baron, 1993). Güç aynı zamanda, davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişle başa çıkma ve insanların bu yönde davranışlarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyettir (Pfeffer,1992). Astley ve Parajmit'e (1984) göre güç, sosyal aktörlerin amaçlarına ya da istedikleri sonuçlara ulaşmak adına diğer aktörlerin dirençlerinin üstesinden gelme kapasiteleridir. Güç, eyleme başlamayı ve onu sürdürmeyi; niyetleri gerçekliğe dönüştürmeyi mümkün kılan temel enerjidir (Bennis ve Nanus, 1985). Weber (1947) gücü, sosyal bir ilişkide bir aktörün, direnişe rağmen kendi istediğini yerine getirme durumunda bulunma olasılığı olarak tanımlarken, Koçel (2011) gücü, bir kişinin başkasını kendi istediği doğrultuda davranışa yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Örgütsel yapılarda güç, çeşitli kaynakların kullanılması sonucu elde edilen bir güç faktörüdür. Gücün kaynakları konusunda en çok bilinen çalışma, Lohn R. P. French ve Bertram H. Raven (1968)'in öncü çalışmasıdır. French ve Raven örgütlerde gücü; *ödül gücü*, *zorlayıcı güç*, *yasal güç*, *uzmanlık gücü* ve *karizmatik güç* olmak üzere beş kategoriye ayırmışlardır (French ve Raven, 2001; Mossholder ve Edward, 1998; Robbins ve Judge, 2013; Yukl, 2013; Ward, 2001; Güney, 2015; Özdemir, 2018).

- *Ödül gücü:* Yöneticinin astlarının davranışlarını onlara çeşitli özendiriciler vermek yoluyla etkilemesine dayalıdır. Kişinin ödül vererek insanlar üzerinde güç sahibi olması hemen hemen tüm iş ve özel yaşamda geçerli olan bir etkileme yöntemidir.
- *Zorlayıcı güç:* Zorlayıcı güç temelini, olumsuz sonuçların doğuracağı korkudan almaktadır. Zorlayıcı güç, uygulamaya, uygulama endişesine, birine acı çektirmeye,

alan kısıtlamasının oluşturduğu hüsrana gibi fiziksel baskıya, temel psikolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının sağlanması için kontrole bağlıdır.

- *Yasal güç:* Yöneticinin astlarının davranışlarını resmi kurallara dayalı etkilemesidir. Kişinin örgütsel yapıdaki mevki ve makamından kaynaklanan güç türüdür. Yasal güç, hem yetkiyi hem de otoriteyi içinde barındıran bir güç şeklidir.
- *Uzmanlık gücü:* Yöneticinin bilgi, beceri, yetenek ya da uzmanlığına bağlı olarak çalışanlarını etkileme sürecini ifade eder. Astların, yöneticilerin güçlerini algılamada özellikle bilgi önemli faktördür. İşler özelleştikçe, amaçlara ulaşabilmek için artan oranda uzmanlara bağımlı hale gelmektedir.
- *Karizmatik güç:* Bir insanda olması istenilen özellik ve imkanlar toplamıdır. Bu güç, insanlarda özenme güdüsünü harekete geçirir. İnsanlar güç sahibi kişi ile özdeşleşmek isterler. Hedef kişinin, aktörün kabulünü ve onayını kazanmak için aktörün taleplerine uyması, aktörün davranışlarını taklit etmesi ve benzer tutumlara sahip olmaya gönüllü olmasıdır.

Yukl (2013), French ve Raven'in güç kaynaklarına ek olarak bilgi gücü ve ekolojik gücün de örgütsel yapılarda etkili olduğunu ifade etmiştir. Bilgi gücü, hem önemli bilgilere erişme hem de bilgiyi diğerlerine dağıtmayı kontrol etmeyi ifade eder. Ekolojik güç ise, durumsallık kuramına dayalı olarak astların motivasyonunu arttırmak için iş modellerinde değişiklik yapılmasını, işi zenginleştirme yoluyla çalışma niteliğinin gelişeceğini ve iş doyumunun olanaklı olacağını ifade etmektedir (Yukl, 2013).

Minzberg'e (2009) göre, örgütlerdeki güç bir kaynak üzerindeki kontrolden, teknik becerilerden ya da bilgi birikiminden kaynaklanır. Bununla birlikte, her durumda, bir güç temeli olarak görev yapmak için kaynak, beceri ya da bilgi, örgütün işleyişinde önemli olmalıdır; az sayıda olmalıdır; ve kolayca değiştirilebilir olmalıdır (Hoy & Miskel, 2012). Ayrıca Mintzberg, örgütsel yaşamı kontrol etmenin temel kaynakları olan dört içsel güç sistemi önermektedir: *otorite sistemi*, *ideoloji sistemi*, *uzmanlık sistemi* ve *politika sistemi*. Otorite sistemi, formal amaçların örgütün tanımladığı biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunur; ideoloji sistemi, örgütün kültürünü geliştirirken ortaya çıkan informal hedeflerin başarılmasına katkıda bulunur. Uzmanlık sistemi, kendilerini mesleki eğitimlerinin standartlarına tabi kılarlarken profesyonellerin davranışlarını kontrol eder. Politika sistemi, diğer üçüne göre daha az yasalır. Bu sistemde fikir birliği ve düzen diğerlerinde olduğundan azdır. Birlik ve ortak amaç yoktur. Güç sahiplerinin oynadığı politik bir oyun olarak adlandırılabilir.

2.2.1.2. Otorite. Gücün yasallaşmış biçimine ise otorite denir. Otorite bir güç biçimidir. Otorite, gücü meşrulaştıran önemli bir kaynaktır ve kişinin bireysel niteliklerinden ziyade onun örgütsel yaşamdaki statüsünden kaynaklanır (Kirel, 1998). Max Weber'e (1947) göre otorite, örgüt veya grup üyelerinin, şartsız ve istekli olarak yönetici veya liderlerin emirlerine uymalarıdır (Robbins, 1976).

Herbert A. Simon (1957) otoritenin, etkinin ya da gücün diğer türlerinden ayrıldığını ileri sürmüştür. Ast seçenekler arasından seçim yapmak için kullandığı kendi önemli yeteneklerini askıya alır ve alınan bir emrin ya da sinyalin formal kriterini seçiminin temeli olarak kullanır. Blau ve Scott'a (2003) göre otorite ilişkileri üç temel özelliğe sahiptir: (1) astların itaat etmeye gönüllü olması, (2) bir emirden önce karar vermede astların kendi ölçütlerini askıya almaları ve (3) bir grubun normları tarafından meşrulaştırılan bir güç ilişkisi. Weber (1947) ise otoriteyi üçe ayırır: karizmatik, geleneksel ve yasal otorite. Karizmatik otorite, bireysel güven ya da örnek teşkil eden niteliklerinden dolayı lider olan sıra dışı bir kimseye olan bağlılığa dayanırken, geleneksel otorite geçmişte otorite kullanan kimselerin statülerinin kutsallığına olan yerleşik bir inanç ile ilişkilidir. Yasal otorite ise formel olarak doğru prosedürlerle değiştirilebilen onaylanmış yasalara dayalıdır (Hoy ve Miskel, 2012).

2.2.1.3. Etkileme. Etkileme, insanların diğer insanların tutum ve davranışlarını etkileyerek kendi haklarında olumlu düşüncelerini sağlama sürecidir (Güney, 2015). French ve Raven'a (2001) göre etkileme, bir bireyin karşısındaki bireye güç kullanarak o bireyin tavır, davranış ve değerlerini değiştirmedir. Pfeffer'a (1981) göre etkileme, istenen bir amaca ya da sonuca ulaşmada direncin üstesinden gelmek için güç uygulama yeteneğidir. Huczynski, etkilemeyi, zorlama ya da kişinin bulunduğu konumdan kaynaklanan gücü kullanmadan başkalarının düşünce, tutum ve davranışlarını değiştirme yeteneği olarak tanımlamaktadır (akt. Koşar, 2016). Etkileme, güç elde etmek için başlatılan etkinliklerin oluşturduğu süreçtir (Cialdini, 2001). Güç ve etkileme kavramları ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde güç, etkileme yeteneği olarak tanımlanırken, etkilemenin bu yeteneğin sonuca dönüşmesi olduğu söylenebilir.

2.2.2. Etkileme Süreci

Etkileme süreci farklı şekillerde ortaya çıkar. Etkileme sürecini Kelman (1974) üç farklı şekilde tanımlamaktadır, bu süreçler; *uyuma (compliance)*, *özümseme (internalization)* ve *özdeşleşmedir (identification)* (akt. Kuru-Çetin, 2013).

- *Uyuma:* Birey, karşısındaki kişi ya da grup üzerinde en iyi etkiyi bırakabilmek ya da herhangi bir şey için kişi veya grubun onayını alabilmek için etkilemeyi kabul eder.

Yukl (2013) etki sürecini “etki altına alınacak birey, maddi bir ödülü elde etmek ya da ceza durumundan kaçınmak amacıyla etki altına alacak kişinin bir ricasını gerçekleştirir” şeklinde tanımlamaktadır.

- *Özümseme*: Birey, karşısındaki birey ya da grubun teklif ettiği uygulamaları destekleyerek ve benimseyerek uygulamaya başlar. Bu durumda etkilenen kişinin tutum ve davranışları karşı tarafın tutum ve davranışları ile örtüşmektedir.
- *Özdeşleşme*: Birey kendini, tatmin edici bir şekilde birey ya da grupta görürse etkiyi kabul eder. Birey, grup ya da kişilerin davranışlarını veya tavırlarını taklit eder.

2.2.3. Etkileme Sürecinde Kullanılan Yöntemler

Örgütlerde bireyleri etkilemek için pek çok yöntem kullanılmaktadır. Araştırmacılar, etkileme yöntemleri konusunda bazı sınıflandırmalar yapmalarına rağmen bu konuda fikir birliği söz konusu değildir. İnsanları etkileme konusunda kullanılan yöntemlere ilişkin sınıflandırmaları şu şekilde sıralayabiliriz (Bolino ve Turnley, 1999; Güney, 2009; Hinkin ve Schriesheim, 1990; Leary, 1996):

a) Savunmacı ve Girişken Etkileme Yöntemleri

- i. *Savunmacı Etkileme Yöntemleri*: Masum bir tutum sergileme, söylenenleri ve tartışılan olayı kabul etme, sorumluluk almama, sorumluluğu kabul etmeme ve özür dileyerek sorumluluğu alma ve cezaya razı olmak gibi tutum ve davranışlar bu etkileme yöntemini kapsamaktadır.
- ii. *Girişken Etkileme Yöntemleri*: Kendini karşısındakilere sevdirmeye, kendi özelliklerini açık ve net bir biçimde ifade etme, örnek tutum ve davranışlar sergileme, kendini acındırma ya da karşısındakileri tehdit etme gibi nitelikler girişken etkileme yöntemlerini ifade eder.

b) Katı ve Esnek Etkileme Yöntemleri

- i. *Katı Etkileme Yöntemleri*: Bu etkileme yöntemlerinde yetki, otorite ve makam gücünden yararlanılarak kişisel olmayan yollara başvurulmaktadır. Katı etkileme yöntemleri üç gruba ayrılmaktadır: (1) zora başvurarak etkileme yöntemi, (2) amirlerinin desteğini alarak ya da gücünün kullanarak etkileme yöntemi, (3) kendi ekibini kurarak etkileme yöntemi.
- ii. *Esnek Etkileme Yöntemleri*: Bu etkileme yönteminde kişisel güç ve güç paylaşımını içeren katılımcı bir etkileme taktiği kullanılmaktadır. Bu yöntem sayesinde yöneticinin işe yönelik istek ve arzuları daha kolay yerine getirilmektedir. Esnek etkileme yöntemleri üçe ayrılır: (1) dostça davranarak etkileme yöntemi, (2)

karşılıklı çıkarları gündeme getirerek etkileme yöntemi, (3) mantıklı ikna etme yolu ile etkileme yöntemi.

c) Schutz'un Etkileme Konusundaki Dörtlü Sınıflaması

- i. *Girişken Etkileme Yöntemi:* Kişilerin dışa dönük davranışlar sergileyerek karşı tarafı etkileme yöntemidir. Bu yolla kişiler kendi niteliklerini daha açık bir şekilde karşısındakine anlatarak onu kolayca etkileyebilir.
- ii. *Saldırgan Etkileme Yöntemi:* Bu yöntemde kişi karşısındakine öncelikle saldırarak ya da korkutarak isteklerini kabul ettirmeye çalışmaktadır.
- iii. *Korunmacı Etkileme Yöntemi:* Kişi, öncelikle karşı taraftan gelecek olan saldırılardan koruyarak ya da karşı tarafı koruyucu bir kişiliğe bürünerek insanları etkileme yolunu tercih etmesi bu yöntemi ifade etmektedir.
- iv. *Savunmacı Etkileme Yöntemi:* İnsanların kendilerini karşı tarafa masum göstererek, söylenenleri kabul ederek, fazla sorumluluk almayarak, verilecek cezaları kabullenerek tutum ve davranışlar sergileme yolu ile diğerlerini etkilemeye çalışmasına savunmacı yöntem denir.

d) Jones ve Pitmann'ın Etkileme Konusundaki Beşli Sınıflaması

- i. *Kendini Üstün Göstererek Etkileme Yöntemi:* İnsanların çoğu günlük ya da iş yaşamlarında kendilerini bilgili, yetenekli ve becerikli gösterme eğilimi içindedirler. İnsanlar, çevresindeki diğer kişiler tarafından önemsenmelerini isterler. Kendini üstün görmek isteyenler, genellikle başkalarının yanında ya da başkalarının gördüğü bir ortamda zor olan işleri yaparak onlar üzerinde bir etki yaratmak isterler.
- ii. *Kendini Sevdirme Yolu İle Etkileme Yöntemi:* Kendini sevdirme, en yaygın etkileme yöntemlerinden biridir. Bu yönetime göre karşısındaki insanı sosyal yaşamın kabul ettiği geçerli nezaket ve toplumsal kuralların ötesinde olumlu ve nazik davranışlar ile etkilemek mümkündür. Ortak ve benzer noktaların varlığı söz konusu olduğunda insanlar birbirlerine yakın davranırlar, birbirlerinin konuşmalarından hoşlanırlar ve birbirlerinden etkilenirler.
- iii. *Örnek Olma Yolu İle Etkileme Yöntemi:* Sosyal ya da iş yaşamında genellikle dürüstlük, güvenilirlik, cömertlik, vicdanlı davranma, özveride bulunma gibi insani değerleri benimsemiş ve bu değerlere göre tutum ve davranış sergileyenler bütün insanlar tarafından kabul görürler ve bu kişilerin istekleri gönüllü olarak yerine getirilir.

- iv. *Gözdağı Verme Yolu İle Etkileme Yöntemi:* Bu etkileme yöntemini kullananlar genellikle birlikte çalıştıkları insanları korkutarak, tehdit ederek, göz dağı vererek ya da gerekli gereksiz yerde güçlerini gösterip onları rahatsız ederek iş yaptırma düşüncesinde olanlardır. Bu kişiler tehlikeli bir kişi olarak görülme suretiyle sosyal güç elde etmeye çalışırlar.
- v. *Ricacı Olma Yolu ile Etkileme Yöntemi:* Kendini zayıf ve muhtaç biçimde göstererek insanları etkileme de bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Kişilerin duygusal yapısını ve insaniyetini istismar etmeye yönelik bir etkileme yöntemidir. Zayıflık ve bağımlılığın gösterilmesiyle etkilenenlerin etkileyene bakmaya, korumaya, yardım etmeye ve dikkat etmeye yönlendirilmeleri sağlanabilir.

2.2.4. Etkileme Kuramları

Etkileme, durağan bir davranış değildir, birey ya da grupların eylemleri ve durumlarına göre değişiklik gösterebilir. Etkilemenin kuramsal temelleri, *sosyal değişim*, *stratejik koşul bağımlılığı* ve *etkileşimsel kuramlara* dayanmaktadır.

2.2.4.1. Sosyal değişim kuramı. Sosyal ilişkinin temeli, iyilik ve çıkar arasındaki karşılıklı değişimdir. Maddi yararları dikkate almazken sevgi, saygı, itibar ve ilgi gibi psikolojik yararları önemser. Bireyler sosyal değişim ile çatışmayı erken çocukluk döneminde öğrenirler ve bu değişimlerinde karşılıklılık ve eşitlik hakkında beklentiler geliştirirler (Yukl, 2013). Sosyal değişim ile ilgili pek çok kuram ileri sürülmüştür (Blau, 1974; Emerson, 1976; Homans, 1958; Thibaut ve Kelley, 1959). Sosyal değişim kuramına katkı sağlayan başlıca bilim insanları sosyolog Blau, Emerson ile sosyal psikolog Thibaut ve Kelley (1959) dir. Hollander (1958, 1980) ve Jacobs'un (1970) kuramları daha çok liderlik ile ilgili konuları kapsamaktadır.

Sosyal değişim kuramına göre etkileme süreci kazançları arttıran ve kayıpları azaltan bir süreçtir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Yukl, 2013). Cropanzano ve Mitchell'e (2005) göre sosyal değişim kuramının en temel özelliği, güvene ve sadakate bağlı ilişkiler geliştirmek ve karşılıklı olarak bağlılık göstermektir. Sosyal değişim kuramı, karşılıklı olmayı ifade ederken sadakat ve bağlılığı vurgular (Graham ve Organ, 1993).

Yukl'a (2013) göre sosyal değişim kuramı, uzmanlık gücü ve otoriteye dayanır. Yukl (2013) sosyal değişim kuramında gücün diğer türlerini dikkate almamaktadır. Kuram, önemli olanın liderin uzmanlık ve otorite gücü olduğunu ileri sürmektedir. Üye beklentilerini dikkate alarak liderlik rolünü oynayan kişi, yetenekleri ve bağlılığı ile grupları etkileyebilmektedir. Statü ve gücü elinde bulunduran kişi, diğer üyelerle yakın ilişkiler içinde bulunarak potansiyel katkıda bulunurlar. Bu katkı, kıt kaynakları kontrol

altında bulundurma, yaşamsal bilgilere erişme veya kritik görev sorunları ile ilgilenmeyi içerir. Arttırılmış statü ve güce ek olarak, doğru kararlarla kredisini arttırabilir ve diğer üyelere göre önemsiz grup normlarından daha rahat ayrılabilir. Grup üyeleri bazen acil kararları ertelemeyi isteyebilir ve grup amaçlarına erişmek için kişinin yenilikçi önerilerini destekleyebilir. Lider kişi, başarısını kanıtlamak için yenilikçi öneriler sunarken, grup üyeleri, kişinin uzmanlığına güvenir ve daha da fazla güç ve statü, kişilerin uyum içinde olmasını sağlayabilir (Yukl, 2013).

2.2.4.2. Stratejik koşul bağımlılığı kuramı. Stratejik koşul bağımlılık kuramı, bazı örgütsel alt birimler örgütsel rekabetçi stratejileri saptama, idari amirin seçimi ve etkinlikler ve alt birimler arasında kaynakların dağılımı gibi önemli kararları etkilemek için güç kazanma ve kaybetme olarak açıklanabilir (Hambrick, 1981; Hickson, Hinings, Lee, Schneck ve Pennings, 1974). Kuram, bir alt birimin gücünün üç unsura bağlı olduğunu farz etmektedir: (1) önemli sorunlarla başa çıkmadaki uzmanlık, (2) iş akışı içindeki alt birimlerin merkezi konumu, (3) alt birimlerin uzmanlığının yerine konabilir olmasında ziyade özgün oluşu. Önemli problemleri çözme başarısı, bireyler için olduğu kadar alt birimler için de uzmanlık kaynağıdır. Uzmanlığı gösterme ve güç kazanma fırsatı, önemli problemlerle uğraşma sorumlulukları olan alt birimler için daha fazladır. Bir birey ya da alt birim, bir başkası tarafından gerçekleştirilemeyen ya da standart yöntemlerin daha kolay geliştirilmesini sağlayan önemli işlevleri yerine getirirse önemli kararlar üzerinde daha fazla güç kazanmaktadır. Başka bir deyişle özgün ve vazgeçilmez bir uzmanlık, önemli problemleri çözmeyi gerektirir ve daha fazla güç bu uzmanlığa sahip olmayı sağlamaktadır (Dağlı, 2015).

Tüm örgütler, kritik olumsuzluklarla (özellikle çevrede öngörülemez olaylara uyum sağlamadaki problemleri ve icraatları yerine getirmek için teknolojik süreçteki problemlerde) baş edebilmelidir. Önemli sorunların çözümünde elde edilen başarı, tıpkı bireyler için olduğu gibi alt birimlerin de uzmanlık gücünün kaynağıdır. Örgütlerin refahı ve hayatta kalması için bir problem gerekli ise kritiktir denilebilir. Problem çeşidinin önemi, alt birimler arasındaki bağıllığın artma derecesi kadar büyüktür. Diğer alt birimler, problemin çeşidi ile etkili bir şekilde ilgilenmezlerse, kendi işlevlerini yerine getiremezler. Bir birey ya da alt birim, bir başkası tarafından gerçekleştirilemeyen ya da standart yöntemlerin daha kolay geliştirilmesini sağlayan önemli işlevleri yerine getirirse önemli kararlar üzerinde daha fazla güç kazanmaktadır (Yukl, 2013).

2.2.4.3. Etkileşimsel kuram. Etkileşimsel kuramı ileri süren araştırmacılar, sosyal değişim ve güç kuramları ile etkilenen kişinin uyumunu sağlamak için önceki koşulları ve

süreçleri incelerler. Örgütte bireylerin ihtiyaçları, geçmişlerine, becerilerine, kişiliklerine ve örgütsel etkileşimlerine yönelik hedefleri ve öncelikleri vardır. Bireylerin hedeflerinin ve önceliklerinin uyumsuzluğu, etkileme girişimleri için ana motivasyondur (Culver, 1994).

2.2.5.Etkileme Taktikleri

Etkileme süreci üç belirleyici etkenden oluşur. Karşısındaki kişiyi etkileyen kişi (agent), karşısındaki kişiden etkilenen kişi (target) ve etkileyen kişinin etkileyeceği kişiye karşı kullandığı taktikler etkileme sürecini oluşturan etkenlerdir (Kipnis, Schmith ve Wilkinson, 1980). Etkileme süreci içine giren kişilerin, etkilenen boyutunda bulunanları etkilemedeki başarıları, kullandıkları taktiklere ve bunları kullanma becerisine bağlıdır (Yukl, Helen ve Falbe, 1996).

Etkileme taktikleri, etkileyenin (agent), etkilenenin (target) tutum ve davranışlarını etkilemek için kullanmış olduğu belli davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2013). Yönetimde başarılı olan ve gelişme gösteren örgütlerde görev yapan yöneticilerin etkileme taktiklerinin kullanımında da başarılı oldukları söylenebilir (Koşar, 2016). Etkileme taktikleri, yukarı doğru etkileme (etkileyen üst, etkilenen üst konumda), aşağı doğru etkileme (etkileyen üst, etkilenen ast konumunda) ve yatay etkileme (eşit konumda kişiler arasında) durumlarında kullanılabilir (Yukl ve Tracey, 1992).

Araştırmacılar, son yirmi yıldır, sadece etkileme kaynaklarından biri olan güce odaklanmak yerine etkileme davranışını da incelemeye başlamışlardır. İnsanların davranış ve tutumlarını bilerek ve isteyerek (kasten) etkileyen bir davranış türü, etkileme taktikleri olarak adlandırılır. Yukl'a (2013) göre etkileme taktikleri dört kategoride şekillendirilmiştir: *izlenim yönetimi taktiği*, *politik taktikler*, *proaktif taktikler* ve *reaktif taktiklerdir*.

1. *İzlenim Yönetimi Taktikleri*: Bu taktikler, hedef kişinin olumlu değerlendirmede bulunmasını sağlamak ve sevgisini kazanmak için insanları etkilemeyi amaçlar. Örneğin karşılıksız yardım etmek, övgü kazanmak ve insanların başarıları ve yeterlilikleri hakkında konuşmayı içerir. Bu taktikler, takipçilerini etkilemek isteyen liderler veya bir lideri etkilemek isteyen takipçiler tarafından kullanılır (Yukl, 2013).
2. *Politik Taktikler*: Bir birey ya da grubun yarar sağlaması veya örgütsel kararları etkilemek için bu taktikler kullanılır. Politik taktik, önemli kararların nasıl ve kim tarafından alınacağını içeren bir girişimdir. Örneğin, kararlarını destekleyecek ve

savunacak otoritenin (karar vericilerin) seçimini veya onaylanan kararları etkileyecek kriterleri kullanan otoriteyi etkilemeyi veya sorunları içeren toplantılar için gündemi etkilemeyi içerir. Politik taktikler, sessiz eleştirilere ve rakiplere karşı savunmak için kullanılır (Valle & Perrew, 2000). Bazı politik taktikler, gücü (yetkiyi) kötüye kullanma, manipülasyon ve aldatmayı içerir (Zanzi & O'Neil, 2001).

3. *Proaktif Etkileme Taktikleri*: Önerilen bir değişimi desteklemek, bir proje için destek sağlamak, yeni bir görevi yerine getirecek hedef kişiyi belirlemek gibi öncelikli görev hedefleri olan taktiklerdir. Proaktif etkileme taktikleri, bireyin görevini bitirmesine yardım etme, göreve yönelik mevcut işlem ve yöntemleri değiştirme, göreve yönelik destek sağlama gibi hedefler içerir (Yukl, 2013).
4. *Reaktif Etkileme Taktikleri*: Reaktif etkileme taktikleri, etkilenen kişi için makul olan öneride veya etkileyenin (agent) isteklerinde değişiklik yapmak veya istenmedik etkileme girişimine direnmek için kullanılan taktiklerdir. Gözleyenin bakış açısına göre reaktif taktikler kullanıldığı zaman etkileyen (agent) ve etkilenen (target) rolleri değişmektedir. Etkileme taktiklerinin (proaktif ve reaktif) kullanıldığı pek çok etkileme girişimlerini içeren etkileme süreçleri karşılıklı olarak gerçeği yansıtır (Yukl, 2013).

2.2.6. Etkileme Taktiklerinin Sınıflandırılması

Koşar (2016) kapsamlı bir literatür taraması sonucunda liderlerin etkileme taktikleri üzerine yapılmış çalışmaları aşağıda verilen Tablo 2.1'de kronolojik olarak özetlemiştir.

Tablo 2.1. *Etkileme Taktiklerinin Sınıflandırılması*

Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)	Schriesheim ve Hinkin (1990)	Yukl ve diğerleri (1990, 1991, 1992, 2005, 2008)
Girişkenlik Kendini kabul ettirme Rasyonellik Yaptırımlar Değiş tokuş Üst yönetime başvurma Engelleme Koalisyon	Değiş tokuş Kendini kabul ettirme Rasyonellik Girişimcilik Üst yönetime başvurma Koalisyon	Rasyonel ikna Bilgilendirme Telkinle güdüleme Danışma İş birliği Kendini kabul ettirme Kişisel çekicilik Değiş tokuş Koalisyon Yasal dayanak sunma Baskı

Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) etkileme taktiklerini sınıflandıran ilk araştırmacılarıdır. Kipnis ve arkadaşlarının (1980) yaptığı çalışmada sekiz etkileme taktiği belirlenmiştir. Bu taktikler *girişkenlik, kendini kabul ettirme, rasyonellik, yaptırımlar, değiş tokuş, üst yönetime başvurma, engelleme* ve *koalisyon*. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak Schriesheim ve Hinkin (1990), benzer sonuçlar elde etmişler ve 6 etkileme taktiği belirlemişlerdir. Bu taktikler; *değiş tokuş, kendini kabul ettirme, rasyonellik, girişimcilik, üst yönetime başvurma, koalisyon* (Tablo 2.1). (Gözü, 2012). Yukl ve Falbe (1990), Yukl ve Tracey (1992), Yukl, Chavez ve Seifert (2005, 2008) etkileme taktiklerine ilişkin olarak yeni sınıflamalar ortaya koymuşlardır. Yukl ve diğerlerine (1990, 1991, 1992, 2005, 2008) göre etkileme taktikleri; *rasyonel ikna, bilgilendirme, telkinle güdüleme, danışma, iş birliği, kendini kabul ettirme, kişisel çekicilik, değiş tokuş, koalisyon, yasal dayanak sunma, baskı* olmak üzere 11 taktikten oluşmaktadır. Etkileme taktikleri ve işlevleri şu şekildedir (Koşar, 2016):

- *Rasyonel ikna*: Çalışanlarını ikna etmek için gerçek kanıtlar ve mantıklı dökümanlar sunmak ve önemli görevlerin yerine getirilmesinde yapılması istenilen davranışların önemli ve gerekli olduğunu kanıtlamak.
- *Bilgilendirme*: Sonraki aşamalarda yapılan işin kişiye ne fayda sağlayacağını anlatmak.
- *Telkinle güdüleme*: Çalışanların değerlerine, ideallerine ve görevin getirdiği amaçlarla uyumlu olacak ve işi başarı ile yapabileceğine dair güveni arttıracak bir rica ve teklifte bulunmak.
- *Danışma*: Çalışanların önerileri doğrultusunda alınacak kararlara çalışanların katılımını sağlamak.
- *İşbirliği*: Takımın parçası olarak işin yapılmasında etkin rol almak.
- *Kendini kabul ettirme*: Çalışanlara bir işi yaptırmadan önce işi yaptıracak kişiye ilişkin olumlu düşüncelere ve pozitif bir tutuma sahip olmasını sağlamak.
- *Kişisel çekicilik*: Bir görevin yerine getirilmesinden önce çalışanların yöneticiye ilişkin arkadaşlık ve bağlılık duygularına başvurmak.
- *Değiş tokuş*: Çalışanlarda bir işi yerine getirmelerinden önce işin yapılmasına yardımcı oldukları takdirde bundan sonraki görevlerde de birlikte hareket edileceği düşüncesini oluşturmak.
- *Koalisyon*: İşin yapılması için tüm çalışanların desteğini almak.

- *Yasal dayanak sunma*: Çalışanları ikna etmek için o isteğin örgütün politika, kural, uygulama ya da gelenekleri ile tutarlı olması ya da otoriteler tarafından kabul edilmesini sağlamak.
- *Baskı*: Çalışanları ikna edebilmek için tehdit kullanmak ya da ihtiyaçları dile getirerek gözdağı vermek.

2.3. Yönetiye Güven ile İlgili Kavramlar

2.3.1. Güven

Güven, insanların karşıdaki kişinin amacına, eylemlerine, sözlerine inanma duygusudur (Lewicki, McAllister ve Bies 1998). Deutsch (1958) güveni, olayın gelişmesinin belirsiz olduğu veya olayın sonucunun diğerlerinin davranışlarına bağlı olduğu zorlu durumlarda dahi bireyin olayın sonucuna yönelik olumlu beklentisi olarak tanımlarken, Rotter (1971), birey veya grubun, başka bir birey veya grubun söylemlerine yönelik inancı/beklentisi olarak tanımlamaktadır. Güven, bir tarafın diğer tarafın kendisini kontrol ettiğini veya gözettiğini düşünmeksizin, kendisine güvenen kişi için önemli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayalı olarak karşı tarafın eylemleri karşısında zarar görebilme durumuna gönüllü olmasıdır (Mayer, Davis ve Schoorman (1995). Perks ve Halliday'e (2003) göre güven, bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olmasıdır.

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güveni, birbirleriyle ardışık şekilde ortaya çıkan üç aşamadan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar; *hesaplanmış güven* (calculus based trust), *bilgiye dayalı güven* (knowledge based trust), *özdeşleşmeye dayalı güven* (identification based trust) (akt. Kalemci -Tüzün, 2007). Hesaplanmış güven, davranışların tutarlılığına dayanır, bilgiye dayalı güven zamanla oluşur, tarafların geçmiş ilişkileri söz konusu olmakla birlikte beklentiler ve güvene yönelik algılamalar genelleşmiştir, özdeşleşmeye dayalı güven de ise diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşme vardır, taraflar birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini takdir etmiştir (Kalemci Tüzün, 2007).

Hoy, Gage ve Tarter'e (2006) göre güvenini beş unsuru var. Bu unsurlar; *yardımseverlik*, *güvenilirlik*, *uzmanlık*, *dürüstlük* ve *açıklıktır*.

- *Yardımseverlik*: Güvenin en kapsamlı yönü olan yardımseverlik; karşıdakinin iyi niyetli olduğuna, onun tarafından korunacağına ya da zarar görmeyeceğine olan inançtır (Güneş, 2014)

- *Güvenilirlik*: Davranışların yararlı ve tahmin edilebilir olduğuyla ilgili zaman içinde oluşan bir unsurdur.
- *Uzmanlık*: Karşılaşılan durumlara uygun şekilde davranış gösterebilme yeteneğidir. Güven becerikli şekilde örgütteki görevleri yönetebilmeye bağlıdır. Hareketlerinde düzensiz ve tutarsız davranan bir liderin örgütünde güven ortamı oluşması olası değildir.
- *Dürüstlük*: Dürüstlük kişinin karakteri ve doğruluğunu ifade eder. Kişinin karakteri ve davranışlarındaki bütünlüğü, orijinalliğini kapsar (Polat, 2009)
- *Açıklık*: Açıklık, bir bireyin yeni tecrübeleri denemekten çekinmemesi, fikirlerini rahat bir şekilde ortaya koyması ve diğer bir kişi veya grubun gelişimi için önemli bilgileri saklamaması ile ilgilidir (Petersen, 2008).

Güvenin unsurlarının yanısıra güven oluşabilmesi için gerekli etmenler vardır. Güvenin ön koşulları olarak da ifade edilen bu etmenler *risk*, *belirsizlik*, *beklenti* ve *zarar görme ihtimali* olarak sıralanabilir (Erdem, 2003; Karadoğan Doruk, 2009; Luhmann, 2000; Yücel, 2006):

- *Risk*: Güven kavramı risk alma ile doğrudan ilişkilidir. Bireyin risk düzeyi arttıkça güvenilen bireye olan güven düzeyi de aynı oranda artacaktır. Bir ilişkide karşı tarafa güvenen birey risk üstlenmekte, istismar edilme ihtimalini kabul etmektedir.
- *Belirsizlik*: Belirsizlik, riski güvenle ilişkili kılan en temel öğedir. Güven ilişkisinde kesinlik ve netlik aramak zordur, kesinliğin egemen olduğu bir ortamda güven kavramından söz edilemez. Çünkü güvenden söz edebilmek için kişinin bir tercih yapması gerekmektedir.
- *Beklenti*: Güven duygusu beklentiye dayalı bir olgudur. Güven ilişkisindeki en temel beklenti ise karşı tarafın yetkinliğine, beklenen davranışı etkili bir biçimde gerçekleştireceğine yönelik beklentidir.
- *Zarar Görme İhtimali*: Güven genellikle başkalarının davranışlarına dayalı bir durum olduğundan, zarar görebilme ihtimalini barındırmaktadır. Bu bağlamda güven kişinin kendi isteği ile ilişkili bir durumdur ve gönüllülük esasına dayanır.

2.3.2. Örgütsel Güven

Son yıllarda örgüt bilimciler tarafından güven kavramının örgütsel yaşam için gerekliliği sıklıkla tartışılmaktadır. Yönetim anlayışlarının ve yönetsel düşüncelerin evrilmesiyle güven anlayışı da değişime uğramıştır. Klasik dönemin yönetim anlayışı çalışanlara bakış açısı ile güveni, sorunsal bir durum haline getirmiştir. Klasik yönetim

anlayışına sahip ortamlarda güven düzeyinin zayıf olduğu durumlar ortaya çıkmıştır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017). Klasik dönem anlayışından sonra modern yönetim anlayışı gelir. Modern yönetim anlayışıyla, zamanın çoğunu örgütlerde harcayan bireyler, örgüt içerisinde rahat ve huzurlu olma beklentisi içerisinde bulunmuşlardır. Bu beklentiyle beraber örgütlerde güven duygusu ortaya çıkmıştır.

Bireyler arası ilişkilerde kritik bir öneme sahip olan güven kavramı, örgütsel yaşamın da en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Mishra ve Morrissey'e (1990) göre örgütsel güven, yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve verdikleri sözün arkasında duracaklarına dair çalışanların duydukları inançtır. Örgüte güven, örgütteki yapılar ve süreçlerden kaynaklanan sisteme dayalı güvenin bir biçimidir (Bagraim ve Hime, 2007). Kramer (2009) örgütsel güveni, örgüt üyelerinin birbirlerinin söz, davranış ve kararları hakkında şüphe duymaması olarak tanımlarken, Gilbert ve Tang (1998) ise örgütsel güveni işverene duyulan güven ve destek duygusu şeklinde tanımlamaktadırlar.

Memduhoğlu ve Yılmaz (2010) örgütsel güvenin oluşabilmesi için işgörenler arasında açık bir iletişim ortamının oluşturulması, yöneticilerin vaatlerine ve sözlerine sadık kalması, işgörenlerin çabalarının ödüllendirilmesi, terfi ve performans değerlendirme gibi süreçlerin örgüt içinde adaletli yapılması, yetki devri ve karara katılım sistemlerinin oluşturulması ve etik değerlere önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Sullivan ve Harper'e göre ortak paylaşılan değerler, örgüte güveni sağlar. Değerlerin getirdiği iç güç bir örgütün bütün üyelerine kuvvet ve güven verir. Paylaşılan değerler, hem ahlaki cesareti hem de öz güveni teşvik eder, insanların beklentilerini anlamasına yol açar ve bunlar kabul edilebilir davranışın tanımlanmasına destek olur.

2.3.3. Örgütsel Güvenin Özellikleri

Örgütsel güven, çok boyutlu ve birçok örgütsel dinamik ile yakından ilişkili bir kavramdır. Örgütsel güven kavramının özellikleri şunlardır (Mishra, 1996; Demircan, 2003):

- *Çok Düzeylidir*: Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimler sonucu oluşur.
- *Kültür Temellidir*: Güven örgüt kültürü ile yakından ilişkili bir olgu olup, kültürün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.
- *İletişime Dayalıdır*: Güven, kişilere doğru bilgileri aktarma, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir ürünüdür.

- *Dinamiktir*: Güven döngüsel bir süreçtir. Bu döngü başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşmakta ve sürekli bir değişim göstermektedir.
- *Çok Boyutludur*: Güven zihinsel, duygusal ve davranışsal etmenlerden oluşmaktadır ve bu etmenlerin her biri bireyin güvene dair algısını etkilemektedir.

2.3.3.1. Örgütsel güvenin boyutları. Bireyler arası ilişkilerden yola çıkarak güvenin örgüt üzerindeki etkilerini incelendiğinde yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına güven ve prosedüre güven olmak üzere üç ana başlık öne çıkmaktadır.

2.3.3.1.1. Yöneticiye Güven. Örgütsel hayatta yönetici ile çalışanlar arasında sürekli bir ikili ilişki vardır. Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Çünkü yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algılayabilirler. Yöneticiler, çalışanların güvenlerini kazanmak için, davranışlarında tutarlı ve bütünlük içinde olmalıdırlar. Tutarlılık, yönetici davranışlarının geçmişini temel alarak, tahmin edilebilirliklerini yansıtırken, bütünlük ise yöneticinin davranışları ile söylemleri arasındaki uyumu yansıtır. Diğer taraftan kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı bir iletişim ve işgörelere karşı ilgi ve özen gösterme onların yöneticiye olan güvenlerini arttırmada önemli rol oynayacaktır (Tokgöz ve Seymen, 2013).

Yöneticiye güven, yöneticinin yardımseverliği, dürüstlüğü, yetkinliği, tutarlılığı ve bilgileri paylaşması ile ilgili olarak çalışan algılarından ortaya çıkar (Clark ve Payne, 1995). Bir örgütte çalışanların yöneticilerine güvenmeleri, örgütsel güvenin oluşumu için ön koşul niteliğindedir. Whitener'e (1998) göre yöneticiler çalışanları ile iyi ve güvenli davranış ilişkileri geliştirerek onlara sosyal ödül sağlamak isterler. Yönetici, çalışanında yönetsel güven algısını yaratabilmek için tutarlı davranış, etkin iletişim, saygın davranış, denetimi paylaşma ve ilgisini gösterme davranışlarını gösterir (akt. Besen ve Aktaş, 2018). Yöneticilerin adaetli olmaları, tutarlı davranışlar sergilemeleri, örgütü yönetebilecek yeterliliğe sahip olmaları çalışanların yöneticilerine olan güveninin artmasına, örgütsel güven ikliminin oluşmasına yardımcı olacaktır (Bryk ve Schneider, 2003).

Okul yöneticilerinin okulda güven ortamı oluşturmak için sergilemesi gereken davranışlar şöyle sıralanabilir (Brewster ve Railsback, 2003):

- Kişisel dürüstlük sergilemek
- Önem verdiğini göstermek
- Ulaşılabilir olmak
- Etkili bir iletişim kurmak ve kolaylaştırmak
- Çalışanları karar verme sürecine dahil etmek

- Denemeyi teşvik etmek ve risk almayı desteklemek
- Karşıt fikirlerin değerini belirtmek
- Öğretmenlerin savunmasızlık duygusunu azaltmak
- Öğretmenlere temel kaynakların sağlandığından emin olmak
- Etkisiz öğretmenleri değişime hazırlıklı hale getirmek.

2.3.3.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven. Aynı kurumda bulunan bireylerin birbirlerine yönelik davranışlarının iyi niyetli olduğuna ve dürüst davrandıklarına yönelik inançları olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013). Çalışma arkadaşlarına güven, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi gösterecekleri, gerekli durumlarda yardım edecekleri ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olacaklarını içeren olumlu beklentiye ifade eder (Polat, 2009). Örgütler açısından amaçlar, hedefler, taktikler, normlar gibi tüm unsurlar ve ekip kurma ile motivasyon çalışmaları, aslında örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Ancak yeterli güvenin olmaması, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Asunakutlu, 2001).

Okul örgütlerinde, öğretmenlerin örgütsel güveninin diğer bir boyutu çalışma arkadaşlarına duydukları güvendir. Çalışma arkadaşlarına güven öğretmenlerin sıkıntılı durumlarda birbirlerine güvenebileceklerine ve meslektaşlarının dürüst olduğuna dair inançlarıdır (Tschannan-Moran ve Hoy, 1999). Okulda öğretmenlerin meslektaşlarına olan güvenlerinin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için ise şu eylemlerin hayata geçirilmesi önerilmektedir (Brewster ve Railsback, 2003).

- Etkinliklere ve okulun vizyonu, misyonu ve temel değerleri ile ilgili tartışmalara tüm öğretmen kadrosunu dahil etmek
- Yeni gelen öğretmenlere sıcak davranmak
- Öğretmenlerin işbirliği içinde çalışabilmeleri için fırsatlar yaratmak
- Öğretmenlerin iletişimlerini arttıracak yollar belirlemek
- İlişki kurmayı öncelik haline getirmek
- İlişki kurmayı destekleyecek bir mesleki gelişim modeli seçmek

2.3.3.1.3. Sistem Dayalı Güven. Çalışanların haklarının yazılı kurallarla korunduğuna yönelik inancından kaynaklanan güvendir. Sistem; iş ilkeleri, yönetim biçimi, performans ölçümü, ödüller, kaynak paylaşımını sağlayan resmi kurallar ve prosedürler olarak tanımlanır. Bu sistem, örgüt ortamında güveni ya inşa eder ya da yok eder. Sistemi oluşturan değerlendirme, performans ölçütleri, ödüller, iş ilkeleri yani kurumun yazılı olan

kuralları, güvenin oluşumunu sağlayan önemli bir faktördür (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017).

2.3.3.2. Örgütsel güven modelleri. Alanyazında, örgütsel güvenin oluşabilmesi için gerekli etkenleri ve durumları çalışan araştırmacılar örgütsel güven ile ilgili modeller oluşturmuşlardır. Örgütsel güven modelleri şunlardır: Mishra Güven Modeli, Bromiley ve Cummings Güven Modeli, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli, Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.

2.3.3.2.1. Mishra güven modeli. Mishra (1996) güvenin oluşumunu; çok düzeyli, kültür temelli, iletişime dayalı, dinamik ve çok boyutlu olmak üzere beş boyutlu olarak açıklamaktadır.

Çok düzeyli yaklaşımda güven, çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğmaktadır.

Kültür temelli yaklaşıma göre güven, örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

İletişim temelli yaklaşımda güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır

Dinamik yaklaşımda güven başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan ve bir döngüde sürekli biçimde değişim gösteren duygudur.

Çok boyutlu yaklaşımda ise güven her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal çok değişik etkenlerin etkisiyle oluşmaktadır (Polat, 2009).

2.3.3.2.2. Mayer, Davis ve Schoorman'in Güven Modeli. Bu modelde güven tek yönlüdür. Güvenen ve güvenilen kişi arasındaki karşılıklı güven göz önünde bulundurulmaz. Güvenen kişinin güvenmeye eğilimi ya da karşıdaki kişinin güvenilmeye değer görmesine ilişkin algısı güvenin derecesine karar vermedeki anahtar öğelerdir. Güvenen kişinin güvenmeye olan eğilimi ve güvenilen kişinin güvenilmeye değer olması arasında bir fark olduğunun anlaşılması önemlidir. Güvenmeye eğilimli olan başkalarına güvenmeye genel istekliliktir (Polat, 2009).

2.3.3.2.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd güven modeli. Mishra'nın (1996) tanımladığı dört boyuta; (a) yeterlik (b) açıklık (c) ilgillik (d) itimat edilirlilik boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti alanyazını gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiştir. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) beş boyuttan oluşan güven

modelini oluşturmuşlardır. Özdeşleşme boyutunda, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşmesi ve özdeşleşmesi beklenir (Kalemci- Tüzün, 2007).

2.3.3.2.4. Whitener ve arkadaşlarının yönetsel güvenilirlik modeli. Whitener ve arkadaşlarına (1998) göre, yönetsel eylemlerin güvenin temelini oluşturduğu bir güven modeli geliştirmişlerdir. Bu eylemleri yönetsel güvenilir davranış olarak tanımlamış ve yöneticilerin güvenilir ilişkiler oluşturmada sorumlu olduğunu belirtmişlerdir. İş görenlerin ilgi ve ihtiyaçlarıyla ilgilenildiğinin gösterilmesi de yönetsel güvenilirlik davranışının varlığına işaret etmektedir. Yönetsel güvenilir davranış beş boyut içerir: a) davranışsal tutarlılık; b) davranışsal bütünlük; c) kontrolün paylaşılması ve yetkinin devredilmesi yöneticilerin işgörenleri ne oranda yönetime kattıklarını ifade etmektedir. Doğru bilgi, kararların açıklanması ve açıklık işgörenlerin yöneticiyi güvenilir bulup bulmamasına etki eden iletişimin üç önemli ögesidir (Polat, 2009).

2.3.4. Eğitim Örgütlerinde Güven

Eğitim örgütlerinde güven ortamının sağlanması okulun gelişmesinde ve etkililiğinde önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin en etkili ve en baskın olduğu eğitim örgütlerinden birisi olan okulların görevini yerine getirme aşamasında güven önemli bir etkiye sahiptir (Yılmaz, 2006). Daley ve Vasu (1998) örgüt performansını arttırmak için güvenin, örgütün temel parçası olduğunu belirtmişlerdir. Bryk ve Schneider (2003) çalışmalarında okuldaki güven ortamı ile akademik verimliliğin ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Okullarda güven ortamının oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesinde en büyük pay yöneticilere aittir. Yöneticinin tutum ve davranışları ile oluşturabileceği güven ortamı sayesinde, okulun yönetsel ve eğitsel faaliyetlerde hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi kolaylaşacaktır (Parlak, 2018). Eğitim örgütlerinde yöneticilere güven, çalışanların örgüte bağlılığını ve güvenini önemli ölçüde etkilemektedir. Güven duygusunun yüksekliği çalışanların yönetime katılımını kolaylaştırmakta ve örgüte sadakatini arttırmaktadır (Asunakutlu, 2002).

Eğitim örgütlerinde güven ortamının oluşturulabilmesi için gerekli olan unsurlar (Marshall, 2000, akt. Özdemir ve Cemaloğlu, 2017):

- Vizyon ve hedeflerinin açıkça belirlenmesi,
- İş ortamı uzun bir geçmişe dayandığı için temiz bir sayfa açılması ve eski ilişkilerin geçmişte kaldığının belirtilmesi,

- İnsanların birbirlerinden beklentisinin açıkça belirlenmesi, bu belirlenen ilkelerin herkesçe bilinmesi ve tüm bunların yazıyla ifade edilmesi,
- Okul ortamının nasıl olması gerektiği hakkında fikir birliğine varılması,
- Eğitim örgütünde her türlü iletişim sürecinin iyileştirilmesi ve bilgi akışının hızlandırılmasıdır.

2.3.5. Yönetici Roller, Etkileme Taktikleri ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkiler

Örgütlere canlı bir organizma özelliği kazandıran temel unsur insandır. İnsanları belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda başarılı olmalarını sağlayan ise yöneticidir (Güney, 2015). Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek ve astlarının duygularını ve planları eyleme dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde önderlik eden kişidir (Can, 1999). Çalışanlar ve üst yönetim arasındaki sosyal etkileşimli bir süreç olan yönetimde yöneticilerin rolü oldukça önemlidir. Çünkü yöneticiler, hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütü ve çalışanları, uyumlu bir şekilde yönetmek sorumluluğunda olan kişilerdir (Koşar, 2016). Örgütün en önemli kaynağının insan olduğu düşünüldüğünde, örgütte çalışanların veriminin artırılması amacıyla sergilenen yönetici rolleri örgüt için önem taşımaktadır. Yöneticiler örgüt amaçlarına ulaşmak için bireyler arası roller, bilgi sağlama rolleri ve karar verme rollerini sergilerler. Bireyler arası roller, örgütü düzenli ve rasyonel biçimde yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Bu rollere ilişkin görevler genellikle rutin bir özellik taşımakla birlikte yöneticilerin ihmal edemeyeceği görevlerdir. Bilgi sağlama rolleri, çeşitli kaynaklardan bilgi edinilmesi ve bu bilgilerin gerekli yerlere ulaştırılması görevlerini içerir. Yöneticilerin doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek ve çalışanlarını yönlendirebilmek için önemli bilgilere sahip olmaları gerekmektedir. Karar verme rollerinde ise yöneticiler karar alabilmeleri için çeşitli ve önemli kaynaklardan sağlanan bilgilere sahip olurlar. Yöneticiler, bu görevi yerine getirirken değişim sürecine gönüllü olmaları, sorun çözümleyici, müzakereci ve kaynakları etkili bir şekilde dağıtabilmelidirler. Yöneticiler, bu rol ve görevleri yerine getirirken örgüt çalışanları ile etkileşime geçmektedirler. Bu etkileme sürecinde yöneticiler çok çeşitli etkileme taktiklerini kullanarak çalışanlarını etkileme gücünü elinde bulundururlar.

Etkileme, yönetim süreçlerinin temelini oluşturmaktadır. Yönetimde başarıyı yakalayan, yeniliğe ve gelişime açık olan örgütlerde, yöneticilerin etkileme taktiklerinin kullanımında başarılı oldukları söylenebilir. Etkileme taktikleri, tüm örgütlerde sosyal yapı yoluyla oluşmaktadır. Yöneticilerin çalışanları etkileme girişimleri, temelde kişisel ve

örgütsel sebeplere dayalıdır. Bir etkileme girişiminin başarısı, belirli şeylere bağlıdır: Lider tarafından kullanılan taktiklerin kombinasyonu ve sırası, etkileme amacı, etkileyen kişinin pozisyon üstünlüğü, uzmanlığı, iletişim becerileri, güvenilirliği ve birleştiriciliği. İnsanları etkilemede başarılı olabilmek için etkileyen kişinin hedef kişilerin tutumunu, değer ve duygularını doğru biçimde algılaması gerekmektedir. Ayrıca etkileyen kişinin, hangi taktiğin gerekli olduğunu ve taktikleri nasıl etkili biçimde kullanacağını bilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Gözü, 2012). Örgütlerde etkileyen kişi konumunda olan yöneticiler etkileme taktiklerini kullanırken çalışanlarına karşı dürüst davranmalı, kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarını ön plana çıkarmalı, doğruyu söylemeli, sözünü tutmalı ve kararlarla ilgili yaptığı açıklamaları doğru ve anlaşılır bir biçimde yapmalıdır. Etkileme girişiminde başarılı olabilmek, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek, çalışanların motivasyonunu artırarak örgüt etkililiğini arttırabilmek için örgüt içerisinde güven ortamı yaratacak davranışlarda bulunmalıdırlar. Bununla birlikte, yöneticiler tarafından örgütün amaç ve görevlerine, etkileme taktikleri aracılığıyla motive edilen çalışanlarda, yöneticinin bu çabasının karşılık bulması halinde çalışanların yöneticiye güven duygusunun oluşabileceği söylenebilir.

Örgüt içerisinde ve örgüt dışında yönetimi temsil eden, çalışanlarını yönlendiren ve motivasyonlarının artması için çaba gösteren, örgüt içinden veya dışından insanlarla ilgilenerken birleştirici rol oynayan yöneticiler, örgüt içerisinde güven ortamı yaratırlar. Daha etkin bir hale gelebilmek ve daha etkili kararlar alabilmek için sürekli bilgi toplayan, çalışanların faaliyetleriyle örgütün başarısı arasında ilişki kuran yöneticiler, çalışanların motivasyonunu arttırırlar (Batmaz, 2012). Ayrıca çalışanların dış baskılara karşı korunması, çalışanlar arasında adil davranılması, çalışanların örgüte ve yöneticiye güven duymalarını kolaylaştırmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Shaw'a (1997) göre, yöneticiye güven örgütsel sonuçları etkilemekte, bu nedenle hem düşünceleri hem de davranışları ile güvenin önemini hissedenden-hissettiren ve güveni örgüt üyelerinin gelişimini destekleyici yönde kullanan yöneticilerin her örgütte bulunması gerekmektedir (Akt. Duman, 2018). Yöneticiye güvenin az olduğu örgütlerde iş yapma maliyetleri artmakta, kişisel sağlık ve grup sağlığı bozulmaktadır. Güvenin azalması ve korkunun artması sonucu örgütte yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hisleri yerleşmeye başlamaktadır (Afşar, 2013). Güvenin eksik olduğu örgütlerde, çalışanlar eylemlerini incelemek ve haklı göstermek zorunda hissederler. Bu durum yapılması gerekeni yapmak, heyecan verici yeni fikirler geliştirmek, risk almak ve değer katmak yerine çalışanların zamanlarını güvensizlik ile harcamalarına neden olur.

2.4. İlgili Araştırmalar

2.4.1. Yönetici Rollerine İle İlgili Araştırmalar

Yönetici rolleri kavramına yönelik çalışmalar uluslararası alanyazında çok fazla sayıda yer alırken ulusal bağlamda yapılan çalışmaların sayısı yetersiz kalmıştır. Yönetici rollerine yönelik yapılan çalışmalar da genellikle işletme yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır. Eğitim alanında sınırlı sayıda çalışma yapılmış olup, yapılan çalışmalar da yönetici özellikleri, davranışları ve liderlik rolleri üzerinedir.

Mintzberg (1960) yönetim alanında yaptığı çalışmasında, beş farklı alandaki yönetici ile detaylı bir çalışma gerçekleştirerek yöneticilerin iş ortamında neler yaptıklarını gözlemlemiştir. Mintzberg gözlemleri sonucunda yöneticilerin birbirinden farklı on rolü olduğunu belirlemiştir. Bu rolleri ayrıntılı olarak açıklayarak, “Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations” isimli kitabını (1990) bilim dünyasına sunmuştur.

Alexander (1979) farklı düzeylerdeki 225 yönetici ile gerçekleştirdiği çalışmasında Mintzberg'in yönetici rollerinin yönetsel görevlerdeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda yönetsel düzeyde Mintzberg'in yönetici rollerinin güçlü etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Altı yönetici rolün, yönetsel düzeyde daha üst kademedeki yöneticiler için daha fazla gerekli olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken, bireyler arası rollerden liderlik ve sembolik rolü, bilgi sağlama rollerinden izleme, dağıtıcılık ve konuşmacı rolü, karar verme rollerinden girişimci rolü en çok ihtiyaç duyduğu roller olarak belirlenmiştir.

Burgaz (1997) Mintzberg'in yönetsel roller yaklaşımına ilişkin yöneticiler üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken bu rollere ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşmıştır. Farklı okul düzeylerinde, farklı yöneticilerle ve farklı zamanlar içerisinde bu rollerin farklılık göstereceği belirlenmiştir.

Cerit (2001) çalışmasında, bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma nitel bir araştırmadır, veriler 10 okul müdürü ve 10 öğretmen ile görüşme yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin karar verme rolleri arasında öğretmenlerin karara katılımının desteklenmesi gerektiği belirlenmiştir. Ayrıca planlama, eşgüdümleme, örgütleme, iletişim, vizyon oluşturma rolleri, okul müdürlerinin okullarda en fazla üstlendikleri roller olarak belirlenmiştir.

Işık (2001) çalışmasında, yöneticilerin sahip olduğu temel yetkinliklere olan inançları ile yönetim rollerini gerçekleştirmelerini sağlayan yetkinliklere yönelik inançları

arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde olup, araştırmanın evrenini Bilgi Teknolojileri ve Bankacılık Finans sektöründe faaliyet gösteren iki kuruluşun ilk, orta ve üst düzey toplamda 121 yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada yöneticilerin genel yeterlilik inançlarının, pozisyonları gereği üstlendiği rolleri yerine getirebilmeye yönelik inançlarını ne düzeyde yordadığı belirlenmeye çalışılmış ve iki inanç düzeyi arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

Welch (2002) Amerika'daki Kuzey Carolina eyaletindeki Halk Eğitim Merkezi yöneticileri üzerine yaptığı çalışmasında, yönetici rolleri ile yöneticilerin kişilik özellikleri ve yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Yönetici rolleri ile yöneticilerin kişilik özellikleri ve yeterlilikleri arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda yöneticilerin görev verici, motive edici, temsilci ve irtibat rollerini yüksek düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Yavuz (2006) çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma karşılaştırmalı ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma bulgularına göre, müfettişlerin müdürlerden bekledikleri roller ile karşılanma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, tüm grubun müdürlerden bekledikleri roller ile karşılanma düzeyleri arasında, müdürlerin müdürlerden bekledikleri roller ile karşılanma düzeyleri arasında ve öğretmenlerin müdürlerden bekledikleri roller ile karşılanma düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Terci (2008) çalışmasında, yöneticilerin göstermekte olduğu yönetici yeterlik davranışlarına ilişkin yöneticilerin kendi algıları ile öğretmenlerin algılarının belirlenmesi amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini İzmir ilindeki ilköğretim okullarındaki 1205 yönetici ve 11137 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin yönetici yeterlik davranışlarına ilişkin algıları arasında cinsiyet, yaş, branş, mezun oldukları okul türü, kıdem yılı, okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevre ve öğrenci sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamazken, Yöneticilikle ilgili kursa katılıp katılmama bağımsız değişkeni için yöneticilerin yönetici yeterlik davranışlarına ilişkin, yönetici ve öğretmenlerin öğretimsel liderlik alt boyutu algılarına ilişkin yöneticiler lehine anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

Kanbur (2009) çalışmasında, ilköğretimde veli-okul işbirliğinin geliştirilmesinde yönetici rollerini çeşitli değişkenlere göre ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde olup araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki ilköğretim okullarında çocukları öğrenimine devam eden ve araştırmaya tesadüfî olarak katılan toplam 357 veli

oluşturmuştur. Elde edilen bulgulardan velilerin bütün değişkenlerine göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, ailedeki çocuk sayısı, bir yılda katıldıkları veli toplantısı sayısı, okul yöneticisinin toplantılara katılıp katılmaması, okul yönetimi ile en çok görüşmeye gidilme nedeni, çocukları ile ilgili problemlerde izlenen yol, öğretmen ile en çok görüşülen yer ve çocuğun okuduğu sınıf düzeyi) anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

Kaufhold (2012) çalışmasında New York'taki ortaokul yöneticilerinin okullarındaki rollerini algılama düzeylerini belirlemiştir. Araştırmaya göre okul yöneticileri, okul ve öğrenci başarısında kendilerinin etkin rol oynadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin en sık sergilediği rolün eğitimsel liderlik rolü olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada, okula duyulan güven, öğrenci başarısı yöneticilerin okullarda üstlendikleri rolleri etkileyen etmenler olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin en önemli rollerinden birinin eğitimsel liderlik olduğunu, ortaya çıkan bir başka temanın ise okul güvenilirliği, öğrenci başarı ve yıllık okul performansına bağlı olarak yöneticilerin içsel ve dışsal etkileri deneyimlemeleri olduğunu vurgulamıştır.

Rüzgar ve Kurt (2013) işletme alanında gerçekleştirdiği çalışmasında yöneticilerin en sık üstlendikleri rolleri belirlemeyi amaçlamıştır. Yöneticilerin üç ana rolün alt boyutlarından hangilerine daha fazla eğilim gösterdikleri araştırmanın amaçları arasındadır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin, Mintzberg'in yönetici rolleri sınıflamasından bireyler arası rollerden liderlik rolünü, bilgi sağlama rollerinden dağıtıcılık rolünü daha fazla önemsedikleri ve bu rollere daha fazla eğilim gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada cinsiyet, yönetsel görev süresi, eğitim ve yönetsel unvanlarla yönetsel roller arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Arun, Türkay, Fen, Babacan ve Ateş'in (2014), Mintzberg'in (1973) yönetici rollerini model aldığı çalışmalarında yeni teknolojilerin bu rolleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Tekirdağ ilinde bir kamu kuruluşunda gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre yeni teknolojilerin kullanımı arttıkça yöneticilerin bilgi sağlama, bilgiyi dağıtma rolleri artmaktadır. Girişimci, problem çözücü, kaynak sağlayıcı ve müzakereci rollerin de teknolojik gelişmeler ile arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Snyder ve Wheelen (2017) Mintzberg'in yönetsel rol anlayışını temel aldığı çalışmalarında idari amirlerin sergiledikleri farklı yönetici rollerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Mintzberg'in rol ve süreç kuramı için çalışmaları yönlendirmek ve rol ve etkinlikler arasında köprü görevi görmek amacıyla yapılmış bir çalışmadır. Gözlem yoluyla idari amirlerin üstlendikleri roller incelenmiştir. Araştırma sonucunda idari

amirlerinin en sık kullanıldıkları yönetici rollerinin irtibat, gözlemci ve dağıtıcılık rolleri olduğu belirlenmiştir.

2.4.2. Etkileme Taktikleri ile İlgili Araştırmalar

Yukl ve Falbe (1990) çalışmalarında Etkileme Davranışı Ölçeği geliştirilmişlerdir. Araştırmada astların görüşüne göre yöneticiler en çok rasyonel ikna, danışma, takdir etme, teşvik edici talepte bulunma taktiklerini kullanmaktadırlar.

Yukl ve Tracey (1992) çalışmasında yöneticilerin etkileme taktiklerini kullanmasının hedef kişinin göreve bağlılığı ve yöneticinin etkinliği ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre, en etkili taktikler rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma ve istişarede bulunma olarak belirlenirken; baskı, koalisyon ve meşruluk en etkisiz taktikler olarak belirlenmiştir.

Dulebohn ve Ferris'in (1999) çalışmalarında, çalışanların kullandıkları etki taktiklerinin performans değerlendirmelerine etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre çalışanlar tarafından yönetici odaklı kullanılan etki taktikleri, olumlu performans değerlendirmeleriyle sonuçlanırken; görev odaklı kullanılan etki taktikleri ise olumsuz değerlendirmelerle sonuçlanmıştır.

Bulutlar (2001) çalışmasında özel bir üniversitede öğrenci ve öğretim elemanlarının kullandıkları etkileme taktiklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretim elemanları tarafından kullanılan işbirliği taktiğinin başarı oranları üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenirken, üst makamlardan destek taktiğinin ise başarı oranları üzerinde olumsuz etkileri olduğu belirlenmiştir. Öğrenci ve okutmanların etkileme taktiklerine yönelik işbirliği, karşılıklı alış-veriş, cesaretlendirme, yaranma ve baskı taktiklerinde farklılıklar belirlenmiştir.

Closson (2001) çalışmasında, Kuzey Kaliforniya Üniversitesi dekanlarının liderlik stillerini ve kullandıkları etkileme taktiklerini tanımlamak ve açıklamak amacıyla çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın örneklemini 104 fakülte çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmaya göre dekanlar fakülte çalışanlarını etkilemek için farklı etkileme girişimlerinde bulundular. Araştırmaya göre, dekanların kullandıkları etkileme taktikleri ile fakülte çalışanlarının bağlılık göstermelerini tam olarak sağlayamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Dekanlar diğer yöneticilere göre etkileme taktiklerinden daha fazla yararlanmayı tercih etmektedirler. Dekanlar genellikle rasyonel ikna, danışma, ilham verici taktikleri, sık olarak değişim, kişisel çekicilik ve baskı taktiklerini kullanmaktadırlar.

Higgins, Judge ve Ferris'in (2002) çalışmasında, ürün/çıktıları arttıran etkileme taktiklerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bir meta-analiz çalışması olan araştırmada sevgi

kazanmak ve rasyonel ikna taktiğinin çıktılar üzerinde pozitif etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Gregg (2003), çalışmasında dekanların kullandıkları etkileme taktiklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre, dekanların girişkenlik taktiğini kullandıkları, yaptırım taktiğini kullanmaktan kaçındıkları belirlenmiştir. Dekanların, etkileme girişiminde direnç ile karşılaştıklarında girişkenlik taktiğinin kullanımını arttırdıkları belirlenmiştir.

Taşçı ve Eroğlu (2007) çalışmasında yöneticilerin ikna ve etki taktiklerinden hangisini ve ne sıklıkla kullandıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların kişilik özellikleri ile kullandıkları etkileme taktiklerini algılama düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna taktikleri arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca kendilerini dışadönük olarak algılayan yöneticiler sıklıkla rasyonel ikna, ilham vericilik, müzakere-danışma, kendini beğendirme ve değişim taktiklerini kullanmaktadırlar.

Aydın ve Pehlivan (2010) çalışmasında, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme stratejilerinin kişilik türleri ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre, okul müdürleri arkadaşlık, sebep gösterme, koalisyon ve pazarlık yapma taktiklerini yüksek düzeyde kullanmaktadırlar.

Rogers-Backus (2010) çalışmasında, öğretmenlerin sınıflarında kullandıkları etkileme taktiklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin, etkileme taktikleri arasında en çok rasyonel ikna taktiğini kullandıkları belirlenmiştir.

Gözü (2012) çalışmasını Türkiye'de ve Amerika'da farklı sektörlerde görev yapan yöneticiler ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularına göre Amerikalı yöneticilerin rasyonel ikna ve danışma taktiklerini Türk yöneticilerden daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Türk yöneticilerin ise meşruluk, değişim, sevgi kazanmak, baskı ve koalisyon taktiklerini Amerikalı yöneticilerden daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.

Kuru-Çetin (2013) çalışmasında ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan yöneticiler ve öğretmenlerin birbirlerini nasıl etkilediği ve örgütsel adalet türlerine olan algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin yüksek düzeyde kullandıkları etkileme taktikleri; arkadaşlığı kullanma, pazarlık yapma ve direktme taktikleri; orta düzeyde kullandıkları etkileme taktikleri; bir üst otoriteye başvurma ve başkaları ile koalisyon yapma taktikleridir.

Dağlı (2015) çalışmasında, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul farkındalığı arasında anlamlı düzeyde ilişkiler belirlenmiştir.

Güleş (2016) çalışmasında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik kullandıkları politik taktiklerin kullanım sıklığına göre sıralaması; motive etme, bilgilendirme, çıkarların değişimi, kişisel yakınlığı kullanma, olumlu izlenim oluşturma ve baskı taktikleri olarak belirlenmiştir.

Haveydi (2017) okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkileri belirlemek için çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın örneklemini 155 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme taktikleri arasındaki pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Yönetim becerileri arttıkça okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme puanlarının arttığı belirlenmiştir.

Bülbül (2019) çalışmasında okul müdürlerinin kullandıkları etki taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmen algılarına göre okul müdürleri en çok akıl yoluyla ikna etme taktiklerini kullanmaktadırlar. Cinsiyet değişkeni açısından başkalarıyla koalisyon kurma, kıdem değişkeni açısından karşılık verme, baskı yapma ve takdir etme, okul düzeyi değişkeni açısından akıl yoluyla ikna etme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, takdir etme, istişarede bulunma, öğretmen sayısı değişkeni açısından kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma ve işbirliği yapma boyutlarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

2.4.3. Yöneticiye Güven ile İlgili Araştırmalar

Korsgaard, Brodt ve Whitener (2002) çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticiye güven, örgütsel politikalar ve yönetsel güvenirliliğin ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. İşletme alanında yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, yönetsel güvenirlilik davranışının yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde anlamlı ilişkisinin olduğu, kişilik özelliklerinin yönetsel güvenirlilik ve güven ile aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Hubbell ve Chory-Assad (2005) çalışmasında yöneticiye güven, örgütsel güven ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre prosedürel adaletin yöneticiye güven ve örgütsel güvenin güçlü bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal adaletin sadece yöneticiye güveni yordadığı, uluslararası adaletin yöneticiye güveni ve örgütsel güveni yordamadığı belirlenmiştir.

Kılıç (2006) yöneticiye güvenin iş tutumlarına etkisinde iletişim ve güç tarzlarının aracı rolünü belirlemek amacıyla çalışma gerçekleştirmiştir. İşletme alanında yapılan çalışmanın sonuçlarına göre iletişim tarzı ile iş tutumları arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin aracı değişken olduğu belirlenmiştir, yöneticinin iletişim tarzıyla güç tarzlarının güveni açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eser (2007) çalışmasında etik iklimin ve yöneticiye güvenin, örgüte bağlılığa olan etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim boyutundan *önemseme* ile yöneticiye güven boyutundan *çalışan odaklı* boyutunun daha fazla etkili olduğu belirlenmiştir. Zorunlu bağlılık boyutunda *alternatifsizlik* ve *maddi boyutlar* üzerinde ise yöneticiye güvenin bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Özdaşlı ve Yücel (2010) çalışmasında, yöneticiye bağlılıkta yöneticiye güvenin etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. İşletme alanında 113 çalışan ile gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre yöneticiye güvenin yetkinlik ve dürüstlük boyutlarının yöneticiye bağlılığı etkilediği belirlenmiştir.

Bulut (2012) öğretmen algılarına göre lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek için çalışma gerçekleştirmiştir. 384 öğretmenin araştırmanın örneklemini oluşturduğu çalışmada lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler belirlenmiş, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algıları arttığında, yöneticilerine güven ve iş tatmin düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öncüoğlu (2013) çalışmasında özgün (otantik) liderlik, çalışan performansı, öğretmenlerin yöneticiye güven ve işe tutkunlukları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. İşletme alanında kamu sektöründe yapılan çalışmada 103 çalışan ve 45 yöneticiden veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre özgün liderliğin yardımseverlik, sağlam-karakter, yöneticiye güven, işe tutkunk, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığını göstermiştir. Yardımseverlik ve sağlam-karakterin yöneticiye güveni yordadığını, özgün liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde

sadece yardımseverlik boyutunun aracılık ettiği belirlenmiştir. Yöneticiye güven, görev performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akdoğan ve Köksal (2014) çalışanların aidiyet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre aidiyet algısının, yöneticiye güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını pozitif yönde etkilediği ve yöneticiye güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, yöneticiye güvenin aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sertkaya (2014) çalışmasında, ilköğretim okulları müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin öğrenen okullar algılarına etkisinde müdüre güvenin aracılık etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, liderlik davranışlarının hem öğrenen örgütleri hem de müdüre güveni anlamlı bir şekilde yordadığı, liderlik davranışlarının öğrenen örgütleri yordamasında müdüre güvenin kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Paşa (2015) öğretmenlerin, yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek için çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın örneklemini rastlantısal örnekleme yoluyla seçilen 380 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiye duyulan güven ve yönetici tarafından sergilenen etik liderlik davranışı arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı, öğretmen algılarına göre müdürlerin göstermiş oldukları etik liderlik özellikleri arttıkça müdüre olan güvenin de arttığı belirlenmiştir.

Yangın (2015) çalışmasında, öğretmenlerin etkileşim adaleti, yöneticiye duyulan güven ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 625 öğretmen, çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin etkileşim adaleti ve yöneticiye güven algıları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yöneticiye güven ve örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ve etkileşim adaleti ve örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Girgin ve Vatansever-Bayraktar (2017) çalışmasında öğretmenlerin yöneticiye duydukları güven algısının ne düzeyde olduğunu ve çeşitli değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada, yöneticiye güvenin alt boyutu olan yetkinlik boyutunun en yüksek, olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutunun ise en

düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerinin mesleki kıdem, kurumda çalışma süreleri ve eğitim bölgesi değişkenlerine göre anlamlı farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Duman (2018) öğretmenlerinin yapısal güçlendirme, yöneticiye güven, lider-üye etkileşimi ile psikolojik güçlendirme algılarının belirlemek için çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmada yapısal güçlendirme, yöneticiye güven, lider-üye etkileşimi ve psikolojik güçlendirme algıları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler incelenmiştir. Tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 641 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmaya göre yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider üye etkileşiminin psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönlü anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir.

Demirbilek (2018) çalışmasında, öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerine göre okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticiye güvene etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada keşfedici karma desen kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının, öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenini nasıl etkileyeceğine ilişkin öğretmen görüşlerinin “Güvenim sarsılır” teması altında toplandığı, müdür görüşlerinin ise “Güvensizlik” teması altında toplandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürüne yüksek düzeyde güven duydukları, okul müdürüne duydukları güven düzeyi ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde, orta düzeye yakın ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

2.4.4. İlgili Araştırmalara Yönelik Değerlendirme

Alanyazın incelenerek yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve yöneticiye güven ile ilgili araştırmalar ele alınmıştır. Bahsedilen araştırmalarda yönetici rolleri ile ilgili yurt içi araştırmaların sınırlı olduğu, yurt içi ve yurt dışı mevcut çalışmaların da genellikle işletme alanında gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Yönetici rolleri ile yönetsel görev (Alexander, 1979), yöneticilerin kişilik özellikleri (Welch, 2002), yeni teknolojiler (Arun ve diğerleri, 2014), veli-okul işbirliği (Kanbur, 2009), yönetici yeterlikleri (Terci, 2008), beklenen roller ve karşılama düzeyleri (Yavuz, 2006) ilişkisi ve yönetsel algı düzeyleri (Rüzgar ve Kurt, 2013; Burgaz, 1997, Kaufhold, 2012; Synder ve Wheelen, 2017) incelenmiştir.

Etkileme taktikleri ile ilgili araştırmalar incelendiğinde etkileme taktikleri ile görev bağlılığı- yönetici etkinliği (Yukl ve Tracey, 1992), performans değerlendirme (Dulebohn ve Ferris, 1999), liderlik stilleri (Closson, 2001), işe tutkunluk (Bülbül, 2019), yönetim becerileri (Haveydi, 2017), örgütsel vatandaşlık (Dağlı, 2015), örgütsel adalet (Kuru-Çetin, 2013), kişilik türleri (Aydm ve Pehlivan, 2010), ilişki davranışları (Güleş, 2016) ilişkisini

ve kullanılan etkileme taktiklerini belirlemeye yönelik çalışmalar (Rogers-Backus, 2010; Higgins, Judge ve Ferris, 2002; Bulutlar, 2001; Taşçı ve Eroğlu, 2007) olduğu görülmektedir.

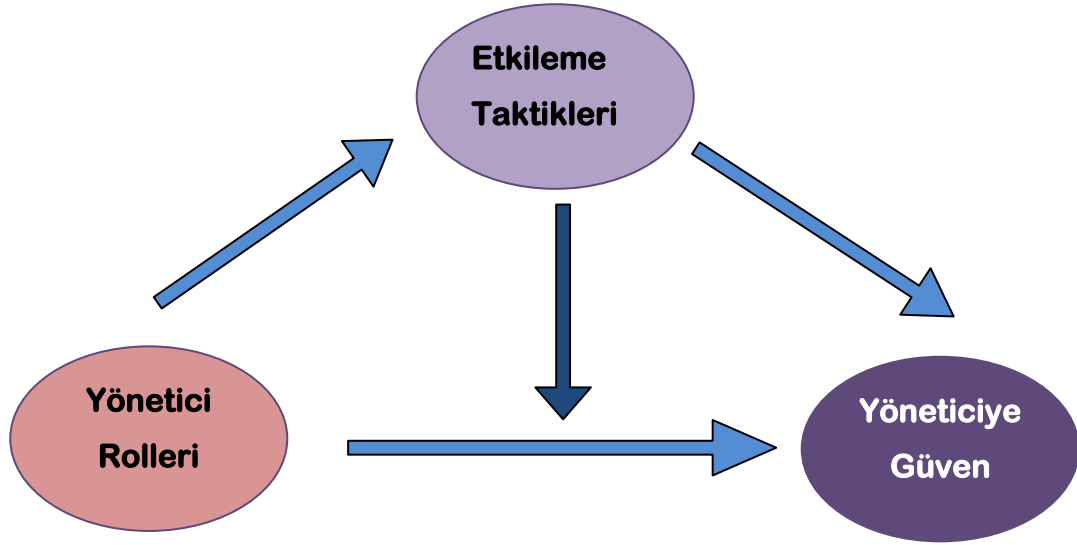
Yöneticiye güven ile ilgili yapılan araştırmalar, yöneticiye güven ile yapısal güçlendirme, lider-üye etkileşimi, psikolojik güçlendirme (Duman, 2018), empatik eğilim, kayırmacı davranış, örgütsel adalet (Demirbilek, 2018), etik liderlik davranışları, örgütsel sessizlik (Paşa, 2015), etkileşim adaleti, örgütsel sessizlik (Yangın, 2015), liderlik davranışları (Sertkaya, 2014), lider üye etkileşimi, iş tatmini (Bulut, 2012), örgütsel vatandaşlık (Akdoğan ve Köksal, 2014), özgün (otantik) liderlik, çalışan performansı, iş tutkunluk (Öncüoğlu,2013), iş tutumu, iletişim ve güç tarzları (Kılıç, 2006), etik iklim, örgüte bağlılık (Eser, 2007), yöneticiye bağlılık (Özdaşlı ve Yücel, 2010), örgütsel güven ve örgütsel adalet (Hubbell ve Chory-Assad, 2005), örgütsel vatandaşlık, örgütsel politikalar ve yönetsel güvenirlilik (Korsgaard, Brodt ve Whitener, 2002) ilişkisini ortaya koymaktadır. Ancak; yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve yöneticiye güven ile ilgili araştırmalarda bu üç değişkenin birlikte yer aldığı araştırmaya rastlanmamıştır. Eğitim ve okul örgütlerinde bu değişkenlerin ilişkilerinin incelendiği herhangi bir çalışma gerçekleştirilmemiştir. Böylelikle yönetici rollerinin yöneticiye güven üzerindeki etkisinin ve bu iki değişken arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracı değişken olarak rolünün araştırılması önem taşımaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölüm, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ve veri toplama araçlarının uygulanması sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi kısımlarından oluşmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin yönetici rollerinin, kullandıkları etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olan bu çalışma, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya bu değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırmalardır (Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel ve Kılıç, 2014). Araştırmada, okul müdürlerinin yönetici rollerinin, öğretmenlerin yöneticiye güvenine etkisinde okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu analizlerin gerçekleştirilmesi için *Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)* kullanılmıştır. Şekil 3.1’de araştırmanın değişkenlerine yönelik model verilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmanın modeli

Araştırmanın modelinde okul müdürlerinin yönetici rollerinin, etkileme taktiklerini ve yöneticiye güveni doğrudan etkilediği; etkileme taktiklerinin yöneticiye güveni doğrudan etkilediği ve etkileme taktiklerinin, yönetici rolleri ile yöneticiye güven arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu varsayılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin yönetici rolleri egzogen (dışsal-bağımsız), yöneticiye güven ve etkileme taktikleri endojen

(içsel-bağımlı) değişkenler olarak araştırmada yer almaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri aracı değişken olarak da modele dahil edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılı, güz döneminde Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde resmi ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan 7698 öğretmen ve oluşturmaktadır (2018-2019, Denizli MEM). Merkezefendi ilçesi 1. Eğitim Bölgesinde 1620 (%21) , 2. Eğitim Bölgesinde 1295 (%17) ve 3. Eğitim Bölgesinde 970 (%13) olmak üzere toplam 3885 öğretmen görev yapmaktadır. Pamukkale ilçesi 1. Eğitim Bölgesinde 1435 (%19), 2. Eğitim Bölgesinde 1420 (%18) ve 3. Eğitim Bölgesinde 958 (%12) olmak üzere toplam 3813 öğretmen görev yapmaktadır. Pamukkale ilçesi evrenin % 49'unu ve Merkezefendi ilçesi ise evrenin % 51'ini oluşturmaktadır.

Örneklem, Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki üçer eğitim bölgesindeki öğretmen sayılarına göre oranlı eleman örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Oranlı eleman örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip, bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örneklemede temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Oranlı eleman örneklemede alt gruplardan seçilen bireylerin sayısı, her bir alt grubun evrendeki büyüklüğü ile orantılıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Evreni temsil edecek örneklem sayısı Cochran (1962) tarafından önerilen formül dikkate alınarak belirlenmiştir (Balcı, 2011).

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{t^2 \cdot (PQ)}{N \cdot d^2}}$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

d= Serbestlik derecesi

t= Güven düzeyinin tablo değeri (t: 1.96)

PQ= (.50).(.50) = .25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi.

Söz konusu formüle göre örneklem sayısı en az 366 olmalıdır. YEM analizinde örneklem sayısının 460 olmasının gerekli olduğu belirtilmiştir (Wolf, Harrington, Clark ve Miller, 2013). 568 ölçme aracı öğretmenlere araştırmacı tarafından uygulanması için ulaştırılmıştır. 568 ölçme aracının 532 tanesi doldurulmuş olarak toplanmış; geri dönme oranı % 93,66 olarak hesaplanmıştır. Büyüköztürk'e (2005) göre araştırma sonuçları ile ilgili sağlıklı ve doğru yorum yapabilmek için ölçme aracı dönüş oranının %70-80'in

üzerinde olması gerekmektedir. Araştırmacı tarafından toplanan ölçme araçları incelenmiş, dikkatsiz doldurulan 17 ölçme aracı değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmada, 515 ölçme aracı ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Örneklem, alt evrenlerin evreni yansıtırma oranlarına göre Merkezefendi ilçesinde 260 ve Pamukkale ilçesinde 255 öğretmen olarak belirlenmiştir. Eğitim bölgelerinin ilçelerdeki büyüklüğüne göre; Merkezefendi ilçesi birinci eğitim bölgesinde 108, ikinci eğitim bölgesinde 87 ve üçüncü eğitim bölgesinde 65 kişi olmak üzere toplam 260 öğretmen olarak belirlenmiştir. Pamukkale ilçesi birinci eğitim bölgesinde 96, ikinci eğitim bölgesinde 95 ve üçüncü eğitim bölgesinde 64 olmak üzere toplam 255 öğretmen belirlenmiştir. Araştırmanın evren ve örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo 3.1 *Araştırma Örnekleme İçin Belirlenen Öğretmen Sayısının Tabakalara Göre Dağılımı*

İlçe Adı	Evren			Örneklem		
	1. Eğitim Bölgesi	2. Eğitim Bölgesi	3. Eğitim Bölgesi	1. Eğitim Bölgesi	2. Eğitim Bölgesi	3. Eğitim Bölgesi
Merkezefendi	1620	1295	970	108	87	65
Pamukkale	1435	1420	958	96	95	64
Toplam		7698			515	

Araştırmanın örnekleme ait kişisel bilgiler Tablo 3.2.’de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Örnekleme Ait Kişisel Bilgiler (n=515)*

Değişken	n	%
Cinsiyet	Kadın	300 58,3
	Erkek	215 41,7
Branş	Sayısal Ders Öğretmeni	141 27,4
	Sözel Ders Öğretmeni	147 28,5
	Sınıf Öğretmeni	115 22,3
	Diğer Branş Öğretmeni	112 21,7
Kıdem	1-10 yıl	138 26,8
	11-20 yıl	225 43,7
	21 yıl ve üzeri	152 29,5
Müdürle Çalışma Süresi	1-5 yıl	400 77,7
	6 yıl ve üzeri	115 22,3
Okulda Çalışma Süresi	1-5 yıl	246 47,8
	6 yıl ve üzeri	269 52,2
Sendika üyeliği	var	328 63,7
	yok	187 36,3

Tablo 3.2. incelendiğinde çalışmaya daha çok kadın ($n=300$; %58,3) öğretmenler katılmıştır. Branşa göre bakıldığında daha çok sözel ders ($n=147$; % 28,5) öğretmenlerinin

çalışmaya katıldığı söylenebilir. Örneklemdeki öğretmenlerin daha çok 11-20 yıl kıdeme ($n=225$; % 43,7) sahip oldukları, müdürle çalışma süresi 1-5 yıl ($n=400$; % 77,7) olan, okuldaki çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan ($n=269$; % 52,2) öğretmenlerin çoğunlukta olduğu da anlaşılmaktadır. Sendika üyeliğine göre ise sendika üyeliği olan öğretmenlerin ($n=328$; % 63,7) daha fazla olduğu belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, *Kişisel Bilgiler Formu*, *Okul Yönetici Roller Ölçeği (OYRÖ)*, *Etkileme Taktikleri Ölçeği* ve *Yöneticiye Güven Ölçeği* kullanılarak toplanmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Bu bölümde öğretmenlerin kişisel özellikleri ile ilgili altı soru bulunmaktadır. Bu özellikler cinsiyet (kadın, erkek), branş (sözel, sayısal, sınıf ve diğer), mesleki kıdem (1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri), okulda çalışma süresi (1-5 yıl, 6 yıl ve üzeri), müdürle çalışma süresi (1-5 yıl, 6 yıl ve üzeri) ve sendika üyeliği (var, yok) olarak sınıflandırılmıştır.

3.3.2. Okul Yönetici Roller Ölçeği

Araştırmacı tarafından geliştirilen *Okul Yönetici Roller Ölçeği* bireyler arası roller (altı madde), bilgi sağlama rolleri (yedi madde) ve karar verme rolleri (dokuz madde) olmak üzere üç boyut ve 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesine, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.3.2.1. OYRÖ'nün geliştirilmesi

3.3.2.1.1. Ölçek maddelerinin oluşturulması. Ölçeğin geliştirilmesi için ilgili alanyazın ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmada uluslararası yazından elde edilen tanımlar Türkçeye çevrilerek Yönetici Roller kapsamı bir şekilde açıklanmıştır. Yapılan kaynak taraması sonrasında geliştirilen ölçme aracı ile ilgili kuramsal alt yapı oluşturulmuştur. Ölçek, *Mintzberg'in (1973) Yönetici Roller*'ne dayalı olarak geliştirilmiştir. 39 maddelik madde havuzu oluşturulmuştur. 39 maddelik madde havuzu bir uzman ile beraber incelenerek uygun görülmeyen bir madde ölçekten çıkartılmış, üç madde eklenmiş, elde edilen 41 maddelik form 10 Eğitim Bilimleri uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzmanların görüşlerinin alınabilmesi için 3'lü derecelendirme kullanılmıştır. Hazırlanan formda uzmanların her bir madde için *uygun*, *düzeltilmeli* ve *çıkarılmali* seçeneklerinden birini seçmeleri beklenilmiştir. Uzman formlarının tamamı tek bir formda birleştirilerek her bir maddenin olası seçeneklerine kaç uzman tarafından onay verildiği belirlenmiştir. Uzman görüş ve önerileri, alan uzmanıyla incelenerek maddeler yeniden düzenlenmiş ve 32 maddelik denemelik ölçek formu oluşturulmuştur. dokuz madde

bireyler arası roller, 10 madde bilgi sağlama rolleri, 13 madde karar verme rolleri olarak belirlenmiştir. Elde edilen 32 maddelik form 5'li Likert tipi ölçek (1=*Hiç Bir Zaman*; 2=*Çok Az*, 3=*Ara Sıra*; 4=*Genellikle*; 5=*Her zaman*) olarak hazırlanmıştır.

3.3.2.1.2. Verilerin toplanması. Ölçek geliştirirken, örneklem büyüklüğünün madde sayısının en az 10 katı olması gerektiğini (Kline, 2005; Tavşancıl, 2002) savunan bilim insanlarının yanı sıra, bazıları da madde sayısının 5 katının (Bryman & Cramer, 2001) yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Tabachnick & Fidell (1989), faktör analizi için 200 denekten elde edilen verilerin yeterli olduğunu belirtmektedir (akt. Büyüköztürk, 1997). Pilot uygulamada örneklem, 2018-2019 eğitim-öğretim yılının güz döneminde; Denizli Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerinde çalışan 219 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem belirlenirken basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılarak öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Pilot uygulamaya katılan öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3. *Pilot Uygulamaya Dahil Edilen Öğretmenlerin Demografik Bilgileri (n=219)*

		<i>n</i>	%
Cinsiyet	Kadın	156	71.2
	Erkek	63	28.8
Branş	Sayısal Ders Öğretmeni	74	33.8
	Sözel Ders Öğretmeni	88	40.2
	Sınıf Öğretmeni	16	7.3
	Diğer Branş Öğretmeni	41	18.7
Kıdem	1-10 yıl	70	32.0
	11-20 yıl	105	47.9
	21 yıl ve üzeri	44	20.1
Müdürle Çalışma Süresi	1-5 yıl	131	59.8
	6-10 yıl ve üzeri	88	40.2
Okulda Çalışma Süresi	1-5 yıl	208	95
	6-10 yıl ve üzeri	11	5
Sendika üyeliği	var	147	67.1
	yok	72	32.9

Tablo 3.3 incelendiğinde pilot uygulamaya katılan öğretmenlerin daha çok kadın ($n=156$; % 71.2) öğretmenler olduğu anlaşılmaktadır. Branşa göre incelendiğinde daha çok sözel ders ($n=88$; % 40.2) öğretmenlerinin pilot uygulamaya katıldığı anlaşılmaktadır. Kıdeme göre incelendiğinde 11-20 yıl kıdeme ($n=105$; % 47.9) sahip öğretmenlerin, müdürle çalışma süresi 1-5 yıl olan ($n=131$; % 59.8) öğretmenlerin, okulda çalışma süresi 1-5 yıl olan ($n=208$; % 95) öğretmenlerin, sendika üyeliği olan ($n=147$; % 67.1) öğretmenlerin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

3.3.2.1.3. Verilerin analizi. Verilerin analizi için SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alfa (α) katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin iç ölçüt geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için madde toplam test korelasyonu ve alt-üst %27 lik gruplar arasındaki ortalamaların anlamlılığı hesaplanmıştır.

3.3.2.1.4. Geçerlik Çalışmaları. Bir ölçme aracında ilk aranması gereken özellik geçerliliklerdir. Çünkü bir ölçme aracı güvenilirlik taşısa bile her zaman geçerli olmayabilir. Bu nedenle ölçme araçlarında öncelikle geçerliliğin sağlanması gerekmektedir. Bir ölçme aracında geçerlilik, ölçmek üzere hazırlandığı amaca hizmet etme derecesi veya ölçmeye çalışılan şeyi ölçebilme düzeyi olarak tanımlanabilir (Seçer, 2015).

Sosyal bilimlerde ölçek geliştirme ya da uyarılma çalışmalarında ve bir ölçeğin farklı bir amaç ya da farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla en sık kullanılan tekniklerden biri faktör analizidir (Çokluk ve diğ., 2014). Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2012). Genel bir sınıflama ile açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olarak ikiye ayrılabilir (Çokluk ve diğ., 2014). Açımlayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2012).

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett değerleri incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir testtir (Kalaycı, 2005). Örneklem için değer, 0.50- 0.60 arasında ise kötü, 0.60- 0.70 arasında ise zayıf, 0.70- 0.80 arasında ise orta, 0.80- 0.90 arasında ise iyi, 0.90 üzerinde ise mükemmel olduğu yorumu yapılır (Leech, Barrett ve Morgan, 2005; Şencan, 2005; Tavşancıl, 2014). Barlett testinde ise, değişkenler arasında ilişki olup olmadığı kısmi korelasyon temelinde incelenir. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir. Test sonucunun anlamlı çıkması, puanların normalliğinin de bir kanıtı olarak da görülebilir (Büyüköztürk, 2012).

Bu araştırmada ölçeğin faktör yapısını belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Bunun için öncelikle araştırma verilerinin faktör analizine uygun olup

olmadığı Tablo 3.4'te yer alan KMO ve Bartlett Testi sonuçları incelenerek değerlendirilmiştir.

Tablo 3.4. *Okul Yöneticileri Rollerini Ölçeği KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri*

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğunun Ölçüsü		.956
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare Değeri	3560.560
	<i>Sd</i>	231
	<i>p</i>	.000

Tablo 3.4'te yer alan veriler incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu ölçüsü 0,956 olduğu ve eldeki verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bartlett küresellik testi sonucunda ki-kare değeri 3560,560 olarak hesaplanmış ve bu değer $p = .00$ olduğu için anlamlı bulunmuştur. Bu sonucun anlamlı olması, faktör analizinin normallik sayılısının gerçekleştiğini göstermektedir.

Aday ölçekte kalan 32 madde üzerinden yapılan faktör analizinde, faktörleştirme tekniklerinden Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinin amacı, her bir bileşenle veri setinden azami varyansı çıkartmaktır (Çokluk ve diğ., 2014). Şencan'a (2005) göre temel bileşenler analizi, eşit aralıklı ölçme araçlarında gözlem değişkenlerini farklılaştıran temel boyutları ortaya çıkarır ve bu boyutlar, kuramsal yapının parçalarıdır. Faktör analizinde faktörleştirme tekniklerinin yanısıra döndürme teknikleri de kullanılmaktadır (Tabachnick ve Fidel, 2013). Döndürme işlemi, faktör uzayı içerisinde değişkenlerin konumları ölçülerek faktör eksenlerini hareket ettirmeyi içerir (Çokluk ve diğ., 2014). Dik döndürmede, faktörler birbirleri ile ilişkisizdir ve faktörler eksenlerin konumunu değiştirmeksizin 90° lik açıyla döndürülür. Bu çalışmada, faktörlerin birbiri ile ilişkisiz olduğu düşünülerek dik döndürme yöntemlerinden varimax (maksimum değişkenlik) kullanılmıştır.

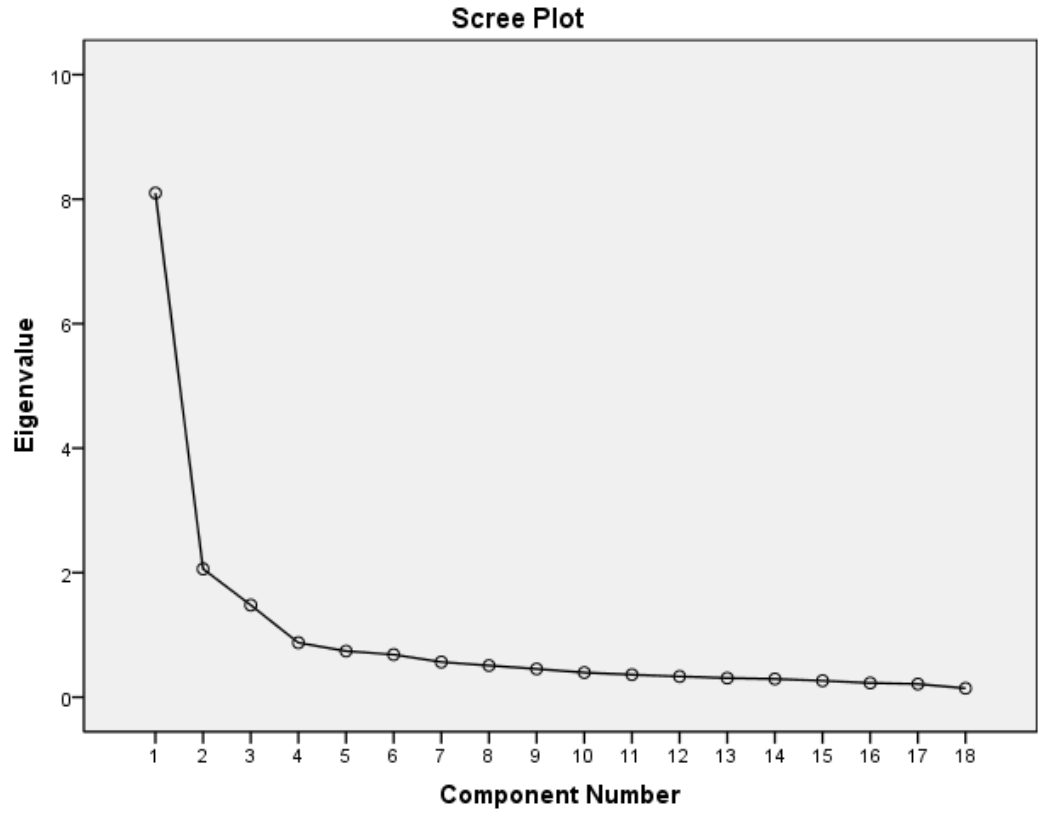
Açımlayıcı faktör analizinde maddelerin birbirleriyle olan korelasyonları hesaplanarak, belirli bir faktör, toplam değişkenlik (varyans) içinde diğer faktörlerden daha çok ağırlık kazanmaktadır. Bu aşamada faktör yükü düşük olan maddeler belirlenerek ölçekten çıkarılır (Tavşancıl, 2014). Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir (Büyüköztürk, 2002). Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre her bir değişkenin yük değerinin .32 ve daha da üzerinde değerlendirilmesi gerekir. Büyüköztürk (2012) faktör yük değerinin .45 olmasının iyi olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Bu çalışmada faktörlerin oluşturulmasında maddelerin faktör yükü için alt sınır .45 olarak

alınmıştır. Varimax Dik Döndürme Tekniği kullanılarak yapılan ilk faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör ortaya çıkmıştır. Maddelerin aldıkları faktör yükleri incelendiğinde her bir maddenin .45'in üzerinde faktör yüküne sahip olduğu görülmüştür. Tekrarlı olarak yapılan faktör analizinde, iki faktör altındaki yük değerleri arasındaki fark .10'den küçük olan ve binişik olan 10 madde ölçekten çıkarılmış, kalan 22 maddeye tekrar faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte kalmasına karar verilen maddelerin faktörlere göre dağılımı ve oluşan faktörlerin varyans oranları Tablo 3.5'te verilmiştir. Ayrıca yamaç birikinti grafiği de incelendiğinde üçüncü dik çizgiden sonra grafik yatay bir hal almış ve ölçeğin üç boyutlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şekil 3.2.'de ise yamaç birikinti grafiği verilmiştir.

Tablo 3.5. *Açıklanan Toplam Varyans Tablosu*

Başlangıç Öz-Değerleri			Faktör Yükleri Kareler Toplamı			
Faktörler	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)
1	12,490	56,771	56,771	12,490	56,771	56,771
2	1,333	6,059	62,829	1,333	6,059	62,829
3	1,048	4,764	67,593	1,048	4,764	67,593

Tablo 3.5.'e göre ölçek boyutlarının özdeğerleri birinci faktör için 12,490, ikinci faktör için 1,333 ve üçüncü faktör için 1,048'dir. Birinci boyutun açıkladığı varyans % 56,771, ikinci boyutun açıkladığı varyans % 6,059, üçüncü boyutun açıkladığı varyans % 4,764'tür. Bu üç boyutun açıkladığı varyans oranı ise % 67,593'tür. Sosyal bilimlerde açıklanan varyans oranının 40-60 arasında olması yeterli görülmektedir (Karagöz, 2016; Scherer, Wiebe, Luther & Adams, 1988; Akt. Tavşancıl, 2014).



Şekil 3.2. OYRÖ faktör analizi yamaç birikinti grafiği

Tablo 3.6.'da, OYRÖ açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Ölçeğin birinci boyutu olan *Bireyler Arası Roller* altı maddeden (4, 9, 10, 11, 13, 15), ikinci boyut olan *Bilgi Sağlama Roller* yedi maddeden (21, 22, 23, 24, 25, 26, 27) ve *Karar Verme Roller* boyutu ise dokuz maddeden (29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38) oluşmaktadır.

Tablo 3.6. OYRÖ Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

BOYUT	MADDE NO	F1	F2	F3
Bireyler Arası Roller	Madde 13	.704		
	Madde 11	.683		
	Madde 9	.629		
	Madde 15	.617		
	Madde 4	.559		
	Madde 10	.527		
Bilgi Sağlama Roller	Madde 21		.755	
	Madde 23		.744	
	Madde 24		.708	
	Madde 27		.707	
	Madde 25		.664	
	Madde 22		.658	
	Madde 26		.635	
Karar Verme Roller	Madde 33			.797
	Madde 36			.771
	Madde 38			.754
	Madde 31			.718
	Madde 34			.718
	Madde 37			.713
	Madde 32			.704
	Madde 35			.688
	Madde 29			.662

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, belli bir faktör altında toplanan göstergelerin, kuramsal yapının göstergeleri olup olmadığına ilişkin bir sorgulama yapılır (Green, Salkind ve Akey, 1997). Doğrulayıcı faktör analizinde ise kuramsal bir yapı doğrultusunda geliştirilen ölçme aracından elde edilen verilere dayanarak söz konusu yapının doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmeye çalışılır (Çokluk ve diğ., 2014).

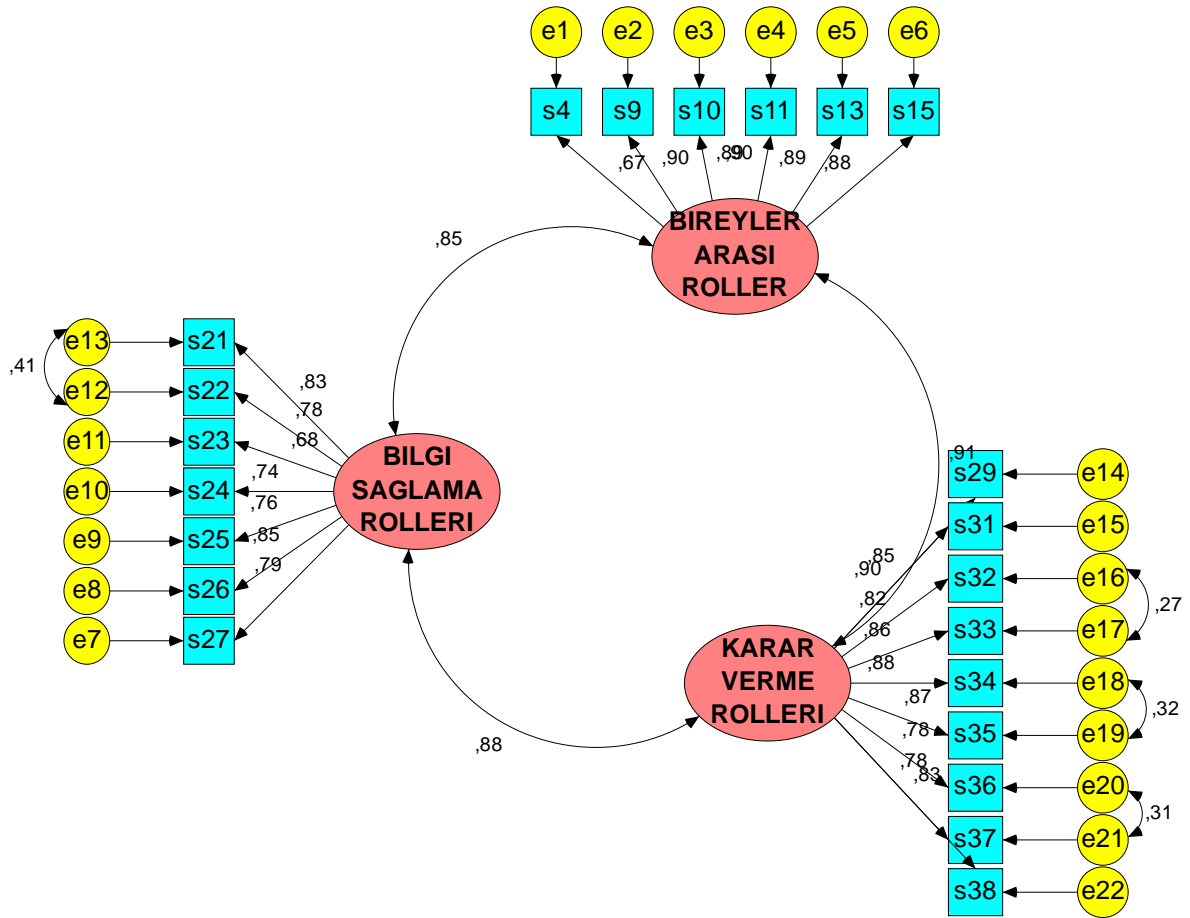
Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uyumunun değerlendirilmesinde kabul edilebilir uyum değerleri; X^2 /sd değerinin 0 ile 5 arasında olması, *RMSEA* değerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması; *NFI*, *NNFI* (*TLI*) değerinin 0,90 ile 1,00 arasında olması; *CFI* değerinin 0,95 ile 1,00 arasında olması; *GFI* ve *AGFI* değerinin 0,85 ile 1,00 arasında olması; *SRMR* ve *RMR* değeri 0,08'den küçük olması kabul edilebilir uyum olarak gösterilmektedir (Schumacker & Lomax 1996; Klein, 1998; Sümer, 2000; Bryne, 2010; Karagöz, 2016; Meydan ve Şeşen, 2011).

OYRÖ' ye uygulanan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Tablo 3.7.'da yer alan uyum indeksi değerleri ve Şekil 3.3.'te yer alan model elde edilmiştir.

Tablo 3.7. OYRÖ Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İyiliği İndeksi	Ölçme aracının değeri	Kabul edilebilir değere uygunluğu
χ^2/sd	1,719	Uyum kabul edilebilir
GFI	0,873	Uyum kabul edilebilir
AGFI	0,854	Uyum kabul edilebilir
CFI	0,969	Uyum kabul edilebilir
RMSEA	0,057	Uyum kabul edilebilir
RMR	0,037	Uyum kabul edilebilir
NFI	0,929	Uyum kabul edilebilir
NNFI (TLI)	0,965	Uyum kabul edilebilir
IFI	0,969	Uyum kabul edilebilir
SRMR	0,052	Uyum kabul edilebilir.

Elde edilen uyum indeksi değerlerine göre, OYRÖ'nün mevcut yapı geçerliliğinin doğrulandığı söylenebilir (Tablo 3.7). Faktör yükleri, bireyler arası roller boyutunda 0,67 ile 0,90 arasında, bilgisağlama rolleri boyutunda 0,68 ile 0,85 arasında, karar verme rolleri boyutunda ise 0,78 ile 0,90 arasında değişmektedir.



Şekil 3.3. OYRÖ DFA modeli

Ölçeğin iç ölçüt geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için madde toplam test korelasyonu ve alt-üst %27 lik gruplar arasındaki ortalamaların anlamlılığına bakılmıştır. Ölçeğe ait madde toplam korelasyonları Tablo 3.8.'de verilmiştir.

Tablo 3.8. *Madde Toplam Korelasyonları*

Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu
1	0.589	12	0.782
2	0.543	13	0.681
3	0.651	14	0.812
4	0.509	15	0.870
5	0.548	16	0.798
6	0.765	17	0.816
7	0.777	18	0.847
8	0.722	19	0.853
9	0.551	20	0.752
10	0.688	21	0.769
11	0.675	22	0.811

Tablo 3.8'e göre madde toplam korelasyonları 0,509 ile 0,870 arasında değişmektedir. Karagöz (2016)'e göre madde toplam korelasyonları 0,25 ve daha üzeri olduğu için maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir.

Madde analizi kapsamında gerçekleştirilen bir diğer analiz, ölçeğin toplam puanlarına göre belirlenen alt % 27 ve üst % 27'lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farkların ilişkisiz t-testi kullanılarak sınanmasıdır (Büyüköztürk, 2012). Tablo 3.9.'da alt ve üst % 27'lik grupların madde puan ortalamaları sonuçlarına göre gerçekleştirilen t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre maddeler ilişkin *t* değerlerinin anlamlı olması ($p \leq .01$) maddelerin bireyleri ayırt ettiği ve madde geçerliliklerinin yüksek olduğu olarak yorumlanabilir.

Tablo 3.9. Madde Ayırtediciliğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyut	Madde No	Grup	n	\bar{x}	ss	t	p
Bireyler Arası Roller	1	Üst %	59	4,05	0,955	11,032	.00
		Alt %	59	2,07	0,998		
	2	Üst %	59	4,51	0,537	16,916	.00
		Alt %	59	2,15	0,925		
	3	Üst %	59	4,46	0,597	16,494	.00
		Alt %	59	2,12	0,911		
	4	Üst %	59	4,46	0,597	15,772	.00
		Alt %	59	2,29	0,872		
	5	Üst %	59	4,53	0,653	18,365	.00
		Alt %	59	2,00	0,830		
	6	Üst %	59	4,78	0,418	24,793	.00
		Alt %	59	1,97	0,765		
Bilgi Sağlama Roller	7	Üst %	59	4,59	0,495	11,021	.00
		Alt %	59	2,85	1,111		
	8	Üst %	59	4,53	0,626	9,321	.00
		Alt %	59	2,98	1,106		
	9	Üst %	59	4,75	0,439	6,196	.00
		Alt %	59	3,71	1,204		
	10	Üst %	59	4,56	0,623	8,849	.00
		Alt %	59	3,12	1,084		
	11	Üst %	59	4,61	0,588	10,193	.00
		Alt %	59	2,92	1,134		
	12	Üst %	59	4,76	0,429	11,340	.00
		Alt %	59	3,00	1,114		
13	Üst %	59	5,00	0,000	22,551	.00	
	Alt %	59	2,54	0,837			
Karar Verme Roller	14	Üst %	59	4,59	0,561	13,942	.00
		Alt %	59	2,34	1,108		
	15	Üst %	59	4,75	0,477	17,027	.00
		Alt %	59	2,29	1,001		
	16	Üst %	59	4,64	0,663	15,599	.00
		Alt %	59	2,12	1,052		
	17	Üst %	59	4,56	0,501	16,979	.00
		Alt %	59	2,12	0,984		
	18	Üst %	59	4,66	0,477	16,201	.00
		Alt %	59	2,39	0,965		
	19	Üst %	59	4,80	0,406	15,528	.00
		Alt %	59	2,58	1,021		
20	Üst %	59	4,78	0,418	15,739	.00	
	Alt %	59	2,68	0,937			

21	Üst %	59	4,66	0,512	14,151	.00
	Alt %	59	2,53	1,040		
22	Üst %	59	4,83	0,378	15,552	.00
	Alt %	59	2,75	0,958		

3.3.2.1.4. Güvenirlik Çalışmaları. Bir ölçme aracında güvenilirlik en temel anlamıyla ölçme sonuçlarının kararlılık derecesi olarak veya ölçme sonuçlarının hatalardan arınık olma derecesi olarak tanımlanabilir (Seçer, 2015). Bir ölçme aracının güvenilirliği için aranılan iki temel ölçüt, değişik zamanlarda elde edilen cevaplar (puanlar) arasındaki tutarlılık ve aynı zamanda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık olarak açıklanabilir (Büyüköztürk, 2012). Bu araştırmada güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha yöntemi, ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında iç tutarlılığın belirlenmesinde sıklıkla başvurulan bir güvenilirlik belirleme yöntemidir. Bu yöntemin amacı ölçekte yer alan maddelerin birbiriyle uyum düzeylerini ortaya çıkarmaktır.

Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. Ölçek boyutlarının güvenilirlik katsayıları 0,00-0,39 arasında ise ölçek güvenilir değil, 0,40-0,59 arasında ise düşük, 0,60-0,79 arasında ise oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arasında ise yüksek derecede güvenilir (Karagöz, 2016). Seçer (2015) ve Büyüköztürk (2012) de güvenilirlik katsayısının 0,70 üzerinde olmasının yeterli görüldüğünü belirtmişlerdir.

Tablo 3.10. *Okul Yönetici Rollerini Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları*

Alt Boyutlar	<i>n</i>	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Bireyler Arası Roller	219	6	.94
Bilgi Sağlama Rollerini	219	7	.92
Karar Verme Rollerini	219	9	.96

Bireyler Arası Roller alt boyutuna ilişkin α katsayısı .94; *Bilgi Sağlama Rollerini* alt boyutuna ilişkin α katsayısı .92; *Karar Verme Rollerini* alt boyutuna ilişkin α katsayısı .96 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin iç güvenilirlik katsayısı yöntemlerinden olan yarı test güvenilirlik yöntemiyle ölçek iki yarıya bölünmüştür. İki yarıdan elde edilen ölçümler arasında ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile hesaplanmıştır. İki yarı arasındaki korelasyon katsayısı $r=.92$ ($p=.00$) olarak saptanmıştır. Bu bulgularla, ölçeğin güvenilirlik katsayısının yeterli olduğu söylenebilir.

3.3.3. Etkileme Taktikleri Ölçeği

Araştırmada kullanılan *Etkileme Taktikleri Ölçeği* Güleş (2016) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, *Motive Etme* (sekiz madde), *Olumlu İzlenim Oluşturma* (altı madde), *Baskı* (altı madde), *Kişisel Yakınlığı Kullanma* (beş madde), *Bilgilendirme* (dört madde) ve *Çıkarların Değişimi* (üç madde) olarak altı boyut ve 32 maddeden oluşmaktadır. *Motive etme taktikleri*, okul yöneticilerinin öğretmenleri çalışmaya teşvik etmek amacıyla uyguladıkları taktikler olarak ifade edilebilir. *Olumlu izlenim oluşturma taktikleri*, bireyin kişisel amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu kişisel özellikleri doğru kullanması ve davranışlarıyla başkalarını ikna etmek suretiyle, kendisi hakkında başkalarının olumlu düşüncelerini sağlamaya yönelik yaptığı çabaları ifade etmektedir. *Baskı taktikleri*, amaca ulaşabilmek için tehdit etme, uyarılarda bulunma, bir ricanın yerine getirilip getirilmediğini düzenli denetimlerle takip etme, ısrar eden hatırlatmalar ve öğretmenlerin uyum gösterip göstermediğini düzenli olarak kontrol etme gibi iddialı davranışları içermektedir. *Kişisel yakınlığı kullanma taktikleri*, bir ricanın yerine getirilmesi veya bir önerinin desteklenmesi için arkadaşlığa ve sadakate bağlı olarak öğretmenden bir yardım talebinde bulunulmasını ifade etmektedir. *Bilgilendirme taktikleri*, bir ricanın veya önerinin bireysel olarak öğretmenlere gibi bir yarar sağlayacağını açıklanmasını ifade etmektedir. Bireyin elde edeceği en önemli fayda kariyeriyle ilgilidir. *Çıkarların değişimi taktikleri*, bir ricanın yerine getirilmesine karşılık olarak öğretmene doğrudan veya dolaylı olarak bir ödül sunmayı ifade etmektedir (Güleş, 2016).

Ölçek orijinalinde Likert tipi 9'lu derecelendirmeye göre düzenlenmiştir. Bu araştırmada 5'li Likert tipi olarak kullanılan ölçek *Hiçbir Zaman*, *Çok Az*, *Ara Sıra*, *Genellikle* ve *Her Zaman* olarak derecelendirilmiştir. Etkileme Taktikleri Ölçeği'ni oluşturan altı faktörün açıkladığı toplam varyans % 61,315'tir (Güleş, 2016). Ölçek geliştirme aşamasında ve bu çalışmadaki ölçek boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 3.11'de verilmiştir. Bu çalışmadaki güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir düzeyin üstündedir denilebilir.

Tablo 3.11. *Etkileme Taktikleri Ölçeği Güvenirlik Katsayıları*

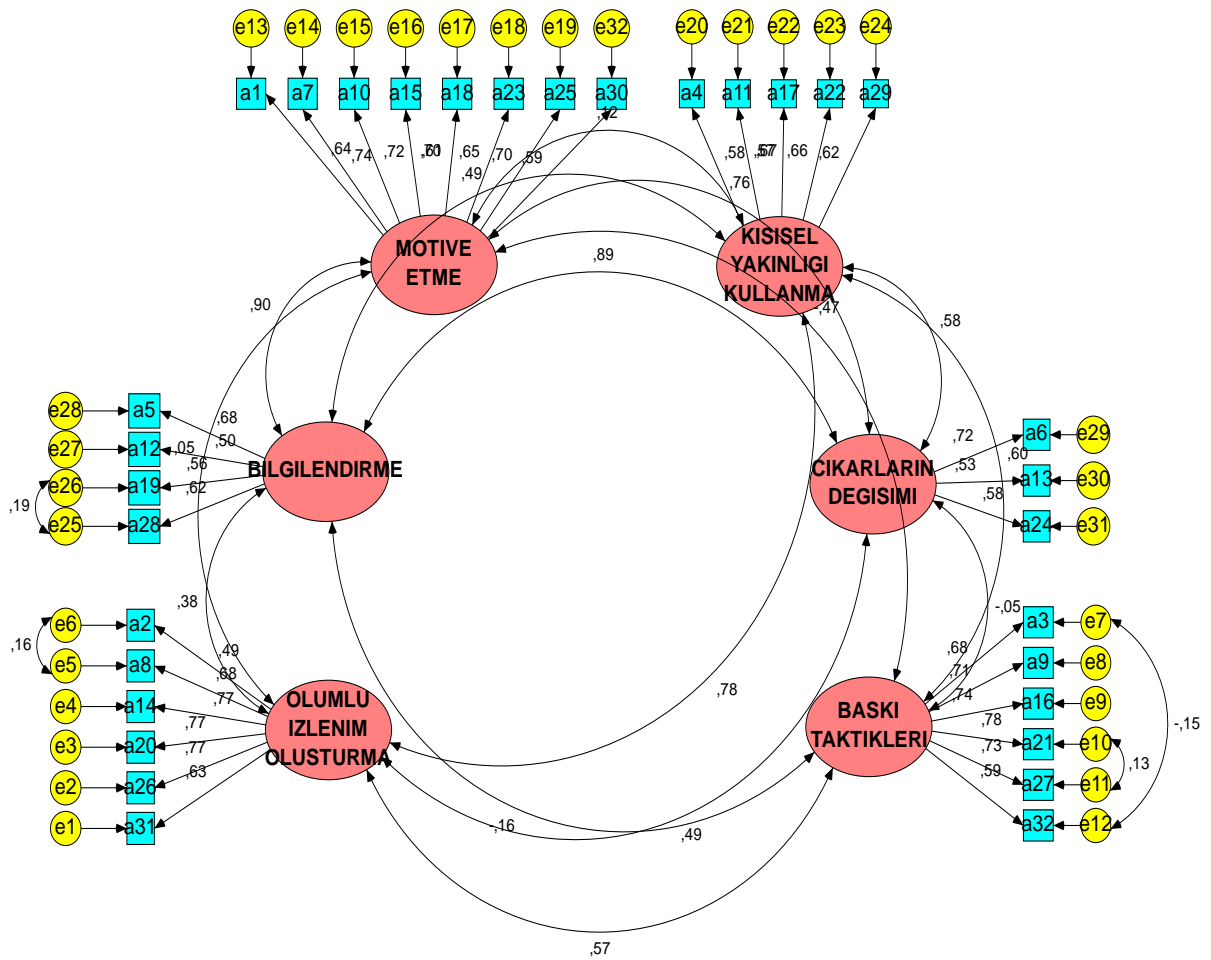
Etkileme Taktikleri Ölçeği Boyutları	Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları	
	Orijinal Ölçek	Mevcut Çalışma
Motive Etme	0,89	0,90
Olumlu İzlenim Oluşturma	0,86	0,87
Baskı	0,91	0,87
Kişisel Yakınlığı Kullanma	0,74	0,74
Bilgilendirme	0,68	0,72
Çıkarların Değişimi	0,61	0,69

Etkileme Taktikleri Ölçeği'nin mevcut faktör yapısının bu çalışmadaki örnekleme uygunluğunun belirlenmesi için DFA gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen DFA'ya ilişkin uyum indeksi değerleri Tablo 3.12.'de, ölçek yapısı ise Şekil 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.12. *Etkileme Taktikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri*

Uyum İyiliği İndeksi	Ölçme aracının değeri	Kabul edilebilir değere uygunluğu
X^2/sd	2,480	Uyum kabul edilebilir
GFI	0,884	Uyum kabul edilebilir
CFI	0,903	Uyum kabul edilebilir
RMSEA	0,054	Uyum kabul edilebilir
RMR	0,076	Uyum kabul edilebilir
NFI	0,921	Uyum kabul edilebilir
NNFI (TLI)	0,910	Uyum kabul edilebilir
IFI	0,904	Uyum kabul edilebilir
SRMR	0,036	Uyum kabul edilebilir

Elde edilen verilere göre ölçeğin mevcut faktör yapısının bu çalışmadaki örnekleme ile uyum gösterdiği söylenebilir. Faktör yükleri motive etme taktikleri boyutunda 0,48 ile 0,74 arasında, kişisel yakınlığı kullanma taktikleri boyutunda 0,57 ile 0,68 arasında, bilgilendirme taktikleri boyutunda 0,50 ile 0,68 arasında, olumlu izlenim oluşturma taktikleri boyutunda 0,50 ile 0,78 arasında, çıkarların değişimi taktikleri boyutunda 0,53 ile 0,71 arasında, baskı taktikleri boyutunda 0,59 ile 0,78 arasında değişmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013) değişkenlerin faktör yük değerlerinin 0,32'den yüksek olması gerektiğini ifade ederken, Seçer (2013)'e göre ise faktör yük değerinin en az 0,30 olması yeterlidir.



Şekil 3.4. Etkileme taktikleri ölçeği DFA modeli

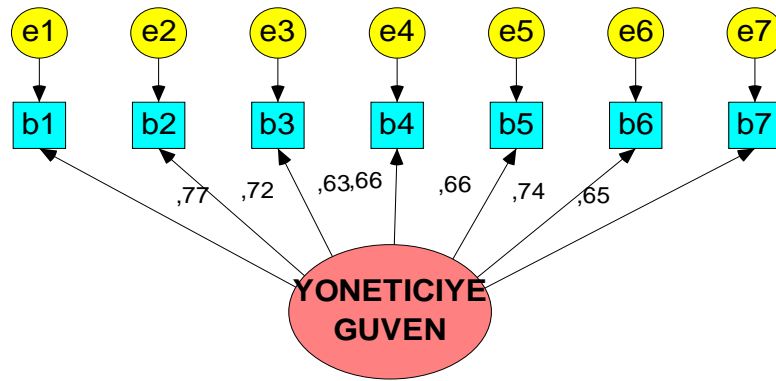
3.3.4. Yöneticiye Güven Ölçeği

Araştırmada, öğretmenlerin, yöneticiye duydukları güveni ölçmek için Hoy ve Tschannen Moran (2003) tarafından geliştirilen, Yılmaz (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Güven Ölçeği'nin alt boyutu olan 7 maddelik Yöneticiye Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, *Kesinlikle Katılmıyorum*, *Katılmıyorum*, *Kararsızım*, *Katılıyorum* ve *Tamamen Katılıyorum* olarak derecelendirilen 5'li Likert tipinde ve tek boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin orjinalinde yöneticiye güven boyutunun Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı 0,89'dur, bu çalışmadaki Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı 0,91'dir.

Tablo. 3.13. Yöneticiye Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İyiliği İndeksi	Ölçme aracının değeri	Kabul edilebilir değere uygunluğu
X^2/sd	2,280	Uyum kabul edilebilir
GFI	0,982	Uyum kabul edilebilir
CFI	0,991	Uyum kabul edilebilir
RMSEA	0,050	Uyum kabul edilebilir
RMR	0,022	Uyum kabul edilebilir
NFI	0,984	Uyum kabul edilebilir
NNFI (TLI)	0,986	Uyum kabul edilebilir
IFI	0,991	Uyum kabul edilebilir
SRMR	0,034	Uyum kabul edilebilir

Elde edilen verilere göre ölçeğin mevcut faktör yapısının bu çalışmadaki örneklem ile uyum gösterdiği söylenebilir. Faktör yükleri tek boyutlu Yöneticiye Güven Ölçeği'nin faktör yükleri 0,77 ile 0,63 arasındadır.



Şekil 3.5. Yöneticiye güven ölçeği DFA modeli

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama araçlarının uygulanması için Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır (Ek 1). Ölçeklerin kullanılması ile oluşturulan ölçme aracı formu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılı eylül ayında, Denizli ili merkez ilçelerinde (Pamukkale ve Merkezefendi) eğitim öğretim aksatılmadan ve okul müdürlerinin uygun gördüğü vakitlerde gönüllülük esasına göre uygulanmıştır. Katılımcılara ölçek ile ilgili bilgi verilmiş, okul çalışanlarının güvenini sarsmamak ve daha samimi yanıtlar alabilmek için kimliklerini belirtecek bilgiler alınmamıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda 532 ölçme aracı doldurulmuş olarak teslim alınmıştır. Öncelikle ölçme araçları elektronik ortama alınmıştır. Bu ölçme araçlarından uygun

doldurulmayan 17 tanesi çıkartılmış, analizler 515 ölçme aracı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Alt problemlere cevap aramak üzere ilgili paket programlar kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde, gözlenen ve gizil değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması, seride aşırı değerlerin olmaması varsayımlarının gerçekleştirilmesi beklenir (Karagöz, 2016).

Çok değişkenli normallik varsayımı için çarpıklık ve basıklık değerleri, uç değerler içinde mardia katsayısı incelenmiştir. Gözlenen ve gizil değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayısının $\pm 1,96$ arasında olması çok değişkenli normal dağılımın göstergesidir (Çelik ve Yılmaz, 2016; Can, 2014). Karagöz'e (2016) göre ise çarpıklık basıklık değerlerinin ± 2 olması verilerin çok değişkenli normal dağılım olarak ele alınmasını sağlamaktadır. Araştırmada Çelik ve Yılmaz'ın (2016), Can'ın (2014) belirlediği değerler referans alınarak çok değişkenli normallik varsayımı incelendiğinde, verilerin kabul edilen değerler arasında olduğu ve normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tablo 3.14).

Tablo 3.14. *Normal Dağılım Testi Sonuçları*

Değişken	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Bireyler Arası Roller	-1,074	0,895
Bilgi Sağlama Roller	-1,068	1,703
Karar Verme Roller	-1,170	1,274
Motive Etme	-0,946	1,064
Olumlu İzlenim Oluşturma	-0,924	0,347
Baskı	-0,130	-0,765
Kişisel Yakınlığı Kullanma	-0,626	0,060
Bilgilendirme	-0,636	0,353
Çıkarların Değişimi	-0,685	0,384
Yöneticiye Güven	-0,903	0,334





Tablo 3.14'te yer alan çarpıklık basıklık katsayıları referans alınan kaynağa göre kabul gören değerler arasında olduğu için veriler normal dağılım göstermektedir denilebilir.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetici rolleri ve kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni ile ilişkisini açıklamak için *Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)* kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni yöneticiye güven olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin yönetici rolleri ise araştırmanın bağımsız değişkenidir. Etkileme taktikleri ise okul müdürlerinin yönetici rolleri ile olan ilişkisinde bağımlı değişken iken, yönetici rolleri ve yöneticiye güven ilişkisinin aracı değişkeni olarak ele alınmıştır.

Yapısal eşitlik modeli (YEM) gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans yapısı, modeldeki tüm değişkenler arasındaki doğrusal, yapısal ilişkileri araştırmak için çözümler sağlayabilmektedir. YEM, kuramsal yapıların formüle edilmesiyle ilgili karşılaşılan problemlerin çözümünde yararlı çözümler sağlayabilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde, kuramsal modellerin geliştirilmesi ve sınanmasında yaygın olarak kullanılmaktadır (Çelik ve Yılmaz, 2016).

YEM süreci, kuramının oluşturulması; oluşturulan kuramya göre modelin hazırlanması; verilerin toplanması; modelin test edilmesi; model uyum indekslerinin kontrolü ve modelin uyumsuzluk göstermesi durumunda modelin değiştirilmesinden oluşur (Karagöz, 2016). YEM'in bazı özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Bollen, 1989; Kline, 2005; Raykov ve Marcoulides, 2006).

- Modeller, doğrudan ölçülemeyen yapıları ve yapılar arasındaki ilişkileri betimler.
- Modeller, tüm gözlenen değişkenlerdeki ölçümlerin olası hatalarını hesaba katar. Bunu her bir ölçüm için bir hata terimi modele dahil ederek gerçekleştirir. Hata terimlerinin varyansları, ele alınan bir model ile ilgili veri setine uyumlu olduğunda tahmin edilen parametre niteliğini taşırlar. Hata terimleri hakkında kurulan hipotezlerin testleri, diğer model parametreleriyle onların ilişkileri veya hata değişkenleri hakkında anlamlı ve sağlam iddiaların sunulabildiği durumlarda geçerli olmaktadır.
- Modeller, karşılıklı ve ilişkili gösterge matrisleri (bu matrisler gözlenen değişken çiftleri arasındaki kovaryans veya korelasyon matrisleridir) temel alınarak ele alınır.

YEM'de doğrudan verilerden elde edilen değişkenlere gözlenen değişkenler denir. Gözlenen değişkenler “” sembolü ile gösterilir. Gözlenen değişkenlere bağlı olarak ölçülen değişkenler ise “” sembolü ile gösterilen gizil değişkenlerdir. YEM'de tek yönlü ok () bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisini yani regresyon ağırlıklarını gösterirken, çift yönlü ok () değişkenler arasındaki korelasyonu gösterir. Modelde bağımlı ve aracı değişkenler “endojen değişken” bağımsız değişken ise “egzojen değişken” olarak adlandırılır. “Egzojen değişkenler”, “endojen değişkenlere” tek yönlü okla bağlanırken “egzojen değişkenler” birbirine çift yönlü okla bağlanır. Modelde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde etkisi varken, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır (Karagöz, 2016).

YEM araştırmalarında rapor edilmesi gereken uyum indeksleri hakkında farklı araştırmacılar farklı yorumlarda bulunmuşlardır. McDonald ve Ho (2002); CFI, GFI, NFI ve NNFI (TLI); Garver ve Mentzer (1999); RMSEA, CFI ve NNFI (TLI); Brown (2006); RMSEA, SRMR, CFI ve NNFI (TLI); Iacobucci (2010), CFI ve SRMR; Hooper, Coughan ve Mullen (2008) ise ki-karenin serbestlik derecesine bölümü (χ^2/df), RMSEA, SRMR, CFI ve NNFI değerlerinin rapor edilmesi gerektiğini öne sürmüştür (Akar, 2017; İlhan ve Çetin; 2014). Meydan ve Şeşen (2011)'e göre de ki-kare ve SD ve iyilik uyum indeksi değerleri (GFI ve AGFI) mutlaka verilmekte; amaca uygun olarak da diğer indekslerden bir-iki tanesinin sonucu ifade edilmektedir. Jakson, Gillaspay ve Stephenson (2009) ise yapmış oldukları çalışmada, YEM araştırmalarında en çok rapor edilen uyum indekslerinin ki-kare ve serbestlik derecesi, CFI, RMSEA ve TLI olduğunu belirtmişlerdir. Literatürden yola çıkarak bu çalışmada ki-kare, serbestlik derecesi, GFI, CFI, TLI ve RMSEA uyum indeksleri raporlanmıştır. Kabul edilebilir uyum indeksi değerleri için Tablo 3.15.'te yer alan Karagöz (2016)'ün belirtmiş olduğu değerler referans alınmıştır.

Tablo 3.15. Ölçek Puan Aralıkları

Ölçek Puan Aralıkları	Düzy
4,20-5,00	Çok yüksek
3,40-4,19	Yüksek
2,60-3,39	Orta
1,80-2,59	Düşük
1,00-1,79	Çok düşük

Ölçeklerden elde edilen puanlar yorumlanırken Tablo 3.15'te yer alan aralıklar kullanılmıştır. 5.00-4.20 *yüksek*, 4.19-3.40 *orta üstü*, 3.39-2.60 *orta*, 2.59-1.80 *orta altı*, 1.79-1.00 *düşük* olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3.16. Araştırmanın Alt Problemlerine Göre Veri Çözümleme Teknikleri

Alt Problem	Çözümleme Tekniği
Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetici rolleri, kullandıkları etkileme taktikleri ve yöneticiye güven algıları nasıldır? Bu algılar; a) Cinsiyet, b) Branş c) Kıdem d) Müdürle çalışma süresi e) Aynı okuldaki çalışma süresi f) Sendika üyeliğine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?	Aritmetik ortalama t-testi ve tek yönlü ANOVA Analizi (Gruplar arası farkların belirlenmesi için Post-Hoc testi uygulanmıştır)
Okul müdürlerinin yönetici rollerinin öğretmenlerin yöneticiye güvenine etkisi var mıdır?	Yapısal Eşitlik
Okul müdürlerinin yönetici rolleri ve yöneticiye güven arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü nedir?	Modeli

Tablo 3.17.'de yer alan alt problemlere ait çözümleme tekniklerinin gerçekleştirilmesi için ilgili paket programlar kullanılmıştır. ANOVA analizlerinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunda, etki büyüklüklerine bakılmıştır. Elde edilen etki büyüklüğü 0,10'dan küçük ise etki küçük; 0,10 ile 0,40 arasında orta; 0,40'tan büyükse büyük bir etki olduğunu gösterir (Cohen,1992). Etki büyüklüğü hesaplamasında aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Fan, 2001):

$$\text{“Etki Büyüklüğü}=\frac{\text{Gruplar arası kareler toplamı}}{\text{Toplam kareler toplamı}}\text{”}$$

ANOVA analizlerinde anlamlı farklılık gözlemlendiğinde farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testi gerçekleştirilmiştir. Varyansların homojenliğinin test edilmesi için ise Levene testi gerçekleştirilmiştir. Levene istatistiği değerleri anlamlı olmayan gruplarda varyansların eşit olduğu durumlarda kullanılan Scheffe testi, Levene istatistiği değerleri anlamlı olan gruplarda ise varyansların eşit olmadığı durumlarda kullanılan Tamhane's T2 sonuçları göz önünde bulundurulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölüm, araştırmada elde edilen verilerin ilgili programlar ile analizi ve bu analizler sonucunda gerçekleştirilen yorumlardan oluşmaktadır.

4.1. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini, Kullandıkları Etkileme Taktikleri ve Öğretmenlerin Yöneticiye Güvenine İlişkin Algı Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi, öğretmenlerin; okul müdürlerinin yönetici rollerini, kullandıkları etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesidir. Bu nedenle öğretmenlerin ölçeklere verdikleri cevaplar doğrultusunda ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

4.1.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin ortalamalar ve standart sapma sonuçları Tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları*

Yönetici Rollerini	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>
Bilgi Sağlama Rollerini	515	3,88	,70
Karar Verme Rollerini	515	3,78	,78
Bireyler Arası Roller	515	3,64	,84

Öğretmen algılarına göre okul müdürleri yüksek düzeyde ($\bar{x}=3,88$) *bilgi sağlama*, *karar verme* ($\bar{x}=3,78$) ve *bireyler arası rollerini* ($\bar{x}=3,64$) sergilemektedirler (Tablo 4.1). Standart sapmalar incelendiğinde en homojen dağılımın *bilgi sağlama rollerini* ($Ss=0,70$) boyutunda, en heterojen dağılımın ise *bireyler arası rollerini* ($Ss=0,84$) boyutunda olduğu görülmektedir. Öğretmenler, okul müdürlerinin *bireyler arası*, *bilgi sağlama* ve *karar verme* rollerini olmak üzere yönetici rollerini yüksek düzeyde sergilediklerini düşünmektedirler.

4.1.2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin ortalamalar ve standart sapma sonuçları Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Etkileme Taktikleri	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>
Motive Etme	515	3,70	0,70
Çıkarların Değişimi	515	3,60	0,81
Bilgilendirme	515	3,57	0,71
Kişisel Yakınlığı Kullanma	515	3,40	0,79
Olumlu İzlenim Oluşturma	515	3,26	0,86
Baskı	515	2,65	0,94

Öğretmen algılarına göre okul müdürleri yüksek düzeyde *motive etme* ($\bar{x}=3,70$), *çıkarların değişimi* ($\bar{x}=3,60$), *bilgilendirme* ($\bar{x}=3,57$), *kişisel yakınlığı kullanma* ($\bar{x}=3,40$) taktiklerini kullanmaktadırlar (Tablo 4.2). Okul müdürleri orta düzeyde *olumlu izlenim oluşturma* ($\bar{x}=3,26$) ve *baskı* ($\bar{x}=2,65$) taktiklerini kullanmaktadırlar. Öğretmenler, okul müdürlerinin en fazla *motive etme*, en az sıklıkta *baskı taktiklerini* kullandıklarını düşünmektedirler.

4.1.3. Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Yöneticiye Güveni

Öğretmen algılarına göre, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin ortalamalar ve standart sapma sonuçları Tablo 4.3.'te verilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Yöneticiye Güvenine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>
Yöneticiye Güven	515	3,60	0,79

Öğretmen algılarına göre, öğretmenler yüksek düzeyde *yöneticiye güven* ($\bar{x}=3,60$) duymaktadırlar (Tablo 4.3).

4.2. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini, Etkileme Taktikleri Ve Öğretmenlerin Yöneticiye Güveninin Kişisel Değişkenler Açısından İncelenmesi

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güvenine yönelik algılarında cinsiyet, branş, kıdem, okuldaki çalışma süresi, müdürle çalışma süresi ve sendika üyeliğine göre anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyete, okuldaki ve müdürle çalışma süresine, sendika üyeliğine göre farklılık t-testi, branşa ve kıdeme göre farklılık ANOVA testi gerçekleştirilerek belirlenmiştir.

4.2.1. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerinin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetici rollerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.4.'te yer almaktadır.

Tablo 4.4. *Cinsiyete Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini (n=515)*

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	t	p
Bireyler Arası Roller	Kadın	300	3,62	,88	-,787	.43
	Erkek	215	3,67	,79		
Bilgi Sağlama Rollerini	Kadın	300	3,93	,68	1,926	.06
	Erkek	215	3,81	,72		
Karar Verme Rollerini	Kadın	300	3,76	,80	-,484	.63
	Erkek	215	3,80	,75		

Levene testi sonuçlarına göre anlamlılık değeri .05'ten büyük olduğu için varyansların eşit olduğu kabul edilmiştir. Cinsiyete göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>.05$) (Tablo 4.4). Kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları yönetici rollerine ilişkin algıları değişmemektedir.

Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin yönetici rollerinin, öğretmenlerin branşı açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.5.'te yer almaktadır.

Tablo 4.5. *Branşa Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini (n=515)*

Bağımlı Değişken	Branş	n	\bar{x}	Ss	F	p
Bireyler Arası Roller	Sayısal (1)	141	3,58	0,88	1,32	.08
	Sözel (2)	147	3,60	0,88		
	Sınıf (3)	115	3,77	0,67		
	Diğer (4)	112	3,63	0,89		
Bilgi Sağlama Rollerini	Sayısal (1)	141	3,87	0,72	0,78	.137
	Sözel (2)	147	3,95	0,70		
	Sınıf (3)	115	3,85	0,58		
	Diğer (4)	112	3,82	0,77		
Karar Verme Rollerini	Sayısal (1)	141	3,76	0,80	0,34	.131
	Sözel (2)	147	3,82	0,79		
	Sınıf (3)	115	3,79	0,64		
	Diğer (4)	112	3,73	0,85		

Branşa göre, okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde *bireyler arası*, *bilgi sağlama* ve *karar verme rolleri* boyutlarında ($p>.05$) anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.5).

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetici rollerinin kıdem açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.6.'da yer almaktadır. Kıdeme göre, okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde *bireyler arası* ($p<.05$) ve *karar verme rolleri* ($p<.05$) boyutunda anlamlı farklılık bulunmuş; *bilgi sağlama rolleri* boyutunda anlamlı farklılık bulunamamıştır. Anlamlı farklılık olan boyutlarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testi gerçekleştirilmiştir. Levene istatistiği değerleri anlamlı olmadığı için ($p>.05$) varyansların eşit olduğu durumlarda kullanılan *Scheffe testi* sonuçları incelenmiştir. Scheffe testi sonuçlarına göre *bireyler arası roller* boyutunda anlamlı farklılık 1-10 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında; 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Post-Hoc testi sonuçlarına göre *karar verme rolleri* boyutunda anlamlı farklılık 1-10 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Öğretmenlerin kıdem yılları arttıkça, okul müdürlerinin *bireyler arası* ve *karar verme rollerini* sergilemelerine ilişkin algı ortalamaları artmaktadır.

ANOVA analizlerinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunda, bu farklılığın etki büyüklüğüne bakılmaktadır. *Bireyler arası roller* boyutunda gruplar arası kareler toplamı 15,066; toplam kareler toplamı 365,174 olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü yaklaşık olarak 0,04 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu söylenebilir. *Karar verme rolleri* boyutunda gruplar arası kareler toplamı 6,812; toplam kareler toplamı 365,174 olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü yaklaşık olarak 0,02 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.6. Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini (n=515)

Bağımlı Değişken	Kıdem	n	\bar{x}	Ss	F	p	Fark
Bireyler Arası Roller	1-10 (1)	138	3,46	0,94	11,016	.000*	1-3 2-3
	11-20 (2)	225	3,58	0,88			
	21 ve üzeri (3)	152	3,89	0,60			
Bilgi Sağlama Rollerini	1-10 (1)	138	3,86	0,79	0,427	.653	-
	11-20 (2)	225	3,86	0,70			
	21 ve üzeri (3)	152	3,92	0,59			
Karar Verme Rollerini	1-10 (1)	138	3,60	0,86	5,770	.003*	1-3
	11-20 (2)	225	3,79	0,80			
	21 ve üzeri (3)	152	3,91	0,61			

*p<0.05

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetici rollerinin aynı okuldaki çalışma süresi açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.7.'de yer almaktadır.

Tablo 4.7. Okuldaki Çalışma Süresine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini (n=515)

Bağımlı Değişken	Okul Süre (yıl)	n	\bar{x}	Ss	t	p
Bireyler Arası Roller	1-5 (1)	246	3,58	0,91	-1,379	.168
	6 ve üzeri (2)	269	3,69	0,77		
Bilgi Sağlama Rollerini	1-5 (1)	246	3,92	0,73	1,368	.172
	6 ve üzeri (2)	269	3,84	0,67		
Karar Verme Rollerini	1-5 (1)	246	3,76	0,84	-0,448	.655
	6 ve üzeri (2)	269	3,79	0,70		

Okuldaki çalışma süresine göre, okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde *bireyler arası roller*, *bilgi sağlama* ve *karar verme rolleri* ($p>.05$) boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.7). Öğretmenlerin okulda çalışma süresinin az ya da çok olması, okul müdürlerinin kullandıkları yönetici rollerine ilişkin algılarını değiştirmemektedir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetici rollerinin öğretmenlerin müdürle çalışma süresi açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.8.'de yer almaktadır.

Tablo 4.8. Müdürle Çalışma Süresine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini (n=515)

Bağımlı Değişken	Müdürle Çalışma Süre (yıl)	n	\bar{x}	Ss	t	p
Bireyler Arası Roller	1-5 (1)	400	3,61	0,90	-1,090	.276
	6 ve üzeri (2)	115	3,71	0,59		
Bilgi Sağlama Rollerini	1-5 (1)	400	3,93	0,73	2,968	.003*
	6 ve üzeri (2)	115	3,71	0,55		
Karar Verme Rollerini	1-5 (1)	400	3,79	0,84	0,874	.382
	6 ve üzeri (2)	115	3,72	0,51		

* $p<.05$

Okul müdürüyle çalışma süresine göre, okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde *bilgi sağlama rolleri* ($p<.05$) boyutunda anlamlı farklılık bulunmuş; *bireyler arası* ($p>.05$) ve *karar verme rolleri* ($p>.05$) boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.8). *Bilgi sağlama rolleri* boyutunda ortalama değerler incelendiğinde bu farkın müdürle çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenler lehine olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}=3,93$). Okul müdürüyle çalışma süresi arttıkça öğretmenler müdürlerinin bilgi sağlama rollerini daha az sergilediklerini düşünmektedirler. Okul müdürleri ile daha

az çalışan öğretmenler, okul ve yönetim ile ilgili bilgi edinmek için okul müdürü ile daha fazla iletişim halinde olabilir, bilgi alış verişi yapabilir ve böylelikle okul müdürlerinin bilgi sağlama rollerini daha fazla sergilediklerini düşünebilirler.

Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin yönetici rollerinin öğretmenlerin sendika üyeliği açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.9.'da yer almaktadır. Sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetici rolleri hakkındaki görüşlerini, sendika üyeliklerinin olup olmaması değiştirmemektedir. Ayrıca, eğitim sendikalarının okul müdürlerinin sergiledikleri yönetici rollerine ilişkin çalışma yapmadıkları ve bu konu ile ilgilenmedikleri söylenebilir.

Tablo. 4.9. *Sendika Üyeliğine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini (n=515)*

Bağımlı Değişken	Sendika Üyeliği	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Bireyler Arası Roller	Var	328	3,65	0,86	0,477	.634
	Yok	187	3,61	0,81		
Bilgi Sağlama Rollerini	Var	328	3,91	0,68	1,363	.173
	Yok	187	3,82	0,72		
Karar Verme Rollerini	Var	328	3,77	0,79	-0,182	.855
	Yok	187	3,79	0,75		

4.2.2. Etkileme Taktiklerinin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin cinsiyete göre değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.10.'da yer almaktadır.

Tablo 4.10. *Cinsiyete Göre Etkileme Taktikleri (n=515)*

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Motive Etme	Kadın	300	3,69	0,73	-0,184	.854
	Erkek	215	3,70	0,66		
Olumlu İzlenim Oluşturma	Kadın	300	3,29	0,78	-2,235	.126
	Erkek	215	3,36	0,98		
Baskı	Kadın	300	2,62	0,98	-1,120	.272
	Erkek	215	2,71	0,88		
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Kadın	300	3,33	0,81	-2,331	.220
	Erkek	215	3,49	0,75		
Bilgilendirme	Kadın	300	3,53	0,73	-1,568	.118
	Erkek	215	3,63	0,67		
Çıkarların Değişimi	Kadın	300	3,57	0,87	-0,998	.333
	Erkek	215	3,64	0,73		

Levene testi sonuçlarına göre anlamlılık değeri .05'ten büyük olduğu için varyansların eşit olduğu kabul edilmiştir. Cinsiyete göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin

kullandıkları *etkileme taktiklerine* ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>.05$) (Tablo 4.10).

Öğretmen algılarına göre etkileme taktiklerinin branşa göre değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.11.'de yer almaktadır.

Tablo 4.11. *Branşa Göre Etkileme Taktikleri (n=515)*

Bağımlı Değişken	Branş	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Motive Etme	Sayısal (1)	141	3,64	0,77	1,743	.157	-
	Sözel (2)	147	3,71	0,67			
	Sınıf (3)	115	3,82	0,56			
	Diğer (4)	112	3,64	0,77			
Olumlu İzlenim Oluşturma	Sayısal (1)	141	3,15	0,92	7,174	.000*	1-3
	Sözel (2)	147	3,18	0,90			2-3
	Sınıf (3)	115	3,58	0,61			3-4
	Diğer (4)	112	3,18	0,88			
Baskı	Sayısal (1)	141	2,61	0,99	0,150	.930	-
	Sözel (2)	147	2,65	0,93			
	Sınıf (3)	115	2,70	0,84			
	Diğer (4)	112	2,66	0,98			
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Sayısal (1)	141	3,23	0,81	7,477	.000*	1-3
	Sözel (2)	147	3,40	0,80			2-3
	Sınıf (3)	115	3,67	0,65			3-4
	Diğer (4)	112	3,33	0,83			
Bilgilendirme	Sayısal (1)	141	3,50	0,68	4,852	.002*	1-3
	Sözel (2)	147	3,50	0,70			2-3
	Sınıf (3)	115	3,79	0,65			
	Diğer (4)	112	3,54	0,76			
Çıkarların Değişimi	Sayısal (1)	141	3,48	0,81	4,506	.004*	1-3
	Sözel (2)	147	3,60	0,80			3-4
	Sınıf (3)	115	3,82	0,66			
	Diğer (4)	112	3,50	0,94			

* $p<.05$

Branşa göre, okul müdürlerinin etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde *olumlu izlenim oluşturma*, *kişisel yakınlığı kullanma*, *bilgilendirme* ve *çıkarların değişimi taktikleri* ($p<.05$) boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuş; *motive etme* ve *baskı taktikleri* ($p>.05$) boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.11).Anlamlı farklılık olan boyutlarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testi gerçekleştirilmiştir. Bilgilendirme ve çıkarların değişimi boyutlarında, Levene istatistiği değerleri anlamlı olmadığı için ($p>.05$) varyansların eşit olduğu durumlarda kullanılan *Scheffe testi*, olumlu izlenim oluşturma ve kişisel yakınlığı

kullanma boyutlarında Levene istatistiği değerleri anlamlı olduğu için ($p < .05$) varyansların eşit olmadığı durumlarda kullanılan *Tamhane's T2* sonuçları incelenmiştir. Aradaki farklılık, *olumlu izlenim oluşturma* ve *kişisel yakınlığı kullanma taktikleri* boyutlarında sınıf öğretmenleri ile tüm gruplar arasındadır. Sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin *olumlu izlenim oluşturma* ve *kişisel yakınlığı kullanma taktiklerini* sayısal, sözel ve diğer ders öğretmenlerine göre daha fazla kullandığını düşünmektedirler. *Bilgilendirme taktiği* boyutundaki farklılık, ise sayısal ders öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri arasında, sözel ders öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri arasındadır. *Çıkarların değişimi taktiği* boyutundaki farklılık, sınıf öğretmenleri ile sayısal ders öğretmenleri ve diğer ders öğretmenleri arasındadır.

ANOVA analizlerinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunda, bu farklılığın etki büyüklüğüne bakılmaktadır. *Olumlu izlenim oluşturma taktikleri* boyutunda gruplar arası kareler toplamı 15,451; toplam kareler toplamı 382,297 olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü yaklaşık olarak 0,04 olarak hesaplanmıştır. *Kişisel yakınlığı kullanma taktikleri* boyutunda gruplar arası kareler toplamı 13,532; toplam kareler toplamı 321,794 olarak hesaplanmıştır. Sayılar formüldeki yerlerine konulduğunda etki büyüklüğü yaklaşık olarak 0,04 olarak hesaplanmıştır. *Bilgilendirme taktikleri* boyutunda gruplar arası kareler toplamı 7,117; toplam kareler toplamı 256,946 olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü yaklaşık olarak 0,03 olarak hesaplanmıştır. *Çıkarların değişimi taktikleri* boyutunda gruplar arası kareler toplamı 8,785; toplam kareler toplamı 340,881 olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü yaklaşık olarak 0,03 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda etki büyüklüğünün *olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme* ve *çıkarların değişimi taktikleri* boyutlarında küçük düzeyde olduğu söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin kıdem açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.12.'de yer almaktadır. Kıdeme göre, okul müdürlerinin etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde *motive etme, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme* ve *çıkarların değişimi* taktikleri ($p < .05$) boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuş; *olumlu izlenim oluşturma* ve *baskı taktikleri* ($p > .05$) boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Anlamlı farklılık olan boyutlarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testi gerçekleştirilmiştir. Levene istatistiği değerleri anlamlı olmadığı için ($p > .05$) varyansların eşit olduğu durumlarda kullanılan *Scheffe testi* sonuçları incelenmiştir. Aradaki farklılık *motive etme, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme* ve *çıkarların*

değişimi taktikleri boyutunda 1-10 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasındadır. Ayrıca *bilgilendirme taktikleri* boyutunda 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında da farklılık bulunmaktadır. Öğretmenler kıdemleri arttıkça, okul müdürlerinin *motive etme*, *kişisel yakınlığı kullanma*, *bilgilendirme* ve *çıkarların değişimi* taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.12. *Kıdeme Göre Etkileme Taktikleri (n=515)*

Bağımlı Değişken	Kıdem	n	\bar{x}	Ss	F	p	Fark
Motive Etme	1-10 (1)	138	3,56	0,83			
	11-20 (2)	225	3,70	0,68	4,921	.008*	1-3
	21 ve üzeri (3)	152	3,82	0,57			
Olumlu İzlenim Oluşturma	1-10 (1)	138	3,26	0,79			
	11-20 (2)	225	3,20	0,88	1,648	.194	–
	21 ve üzeri (3)	152	3,36	0,89			
Baskı	1-10 (1)	138	2,61	0,76			
	11-20 (2)	225	2,65	0,81	,296	.744	–
	21 ve üzeri (3)	152	2,70	0,78			
Kişisel Yakınlığı Kullanma	1-10 (1)	138	3,29	0,95			
	11-20 (2)	225	3,38	0,94	3,145	.044*	1-3
	21 ve üzeri (3)	152	3,52	0,93			
Bilgilendirme	1-10 (1)	138	3,46	0,73			
	11-20 (2)	225	3,53	0,69	6,796	.001*	1-3
	21 ve üzeri (3)	152	3,74	0,68			2-3
Çıkarların Değişimi	1-10 (1)	138	3,43	0,80			
	11-20 (2)	225	3,58	0,84	6,134	.002*	1-3
	21 ve üzeri (3)	152	3,76	0,76			

*p<0.05

ANOVA analizlerinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunda, bu farklılığın etki büyüklüğüne bakılmaktadır. *Motive etme taktikleri* boyutunda gruplar arası kareler toplamı 4,734; toplam kareler toplamı 250,980 olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü yaklaşık olarak 0,02 olarak hesaplanmıştır. *Kişisel yakınlığı kullanma taktikleri* boyutunda gruplar arası kareler toplamı 3,905; toplam kareler toplamı 321,794 olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü yaklaşık olarak 0,01 olarak hesaplanmıştır. *Bilgilendirme taktikleri* boyutunda gruplar arası kareler toplamı 6,645; toplam kareler toplamı 256,946 olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü yaklaşık olarak 0,03 olarak hesaplanmıştır. *Çıkarların değişimi taktikleri* boyutunda gruplar arası kareler toplamı 7,976; toplam kareler toplamı 340,881 olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü yaklaşık olarak 0,02 olarak hesaplanmıştır.

Bu durumda etki büyüklüğünün *motive etme, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktikleri* boyutlarında küçük düzeyde olduğu söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre etkileme taktiklerinin aynı okulda çalışma süresi açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.13.'te yer almaktadır. Okulda çalışma süresine göre, okul müdürlerinin etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde *olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktikleri* ($p<.05$) boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuş; *motive etme ve baskı taktikleri* ($p>.05$) boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu farkın hangi grup lehine olduğunu belirlemek için ortalama değerlere bakıldığında, *olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktikleri* boyutları için okulda çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin, 1-5 yıl olan öğretmenlere göre ortalamalarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler, okulda çalışma süreleri arttıkça okul müdürlerinin *olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktiklerini* daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.13. Okuldaki Çalışma Süresi Göre Etkileme Taktikleri (n=515)

Bağımlı Değişken	Okulda Çalışma Süresi (Yıl)	n	\bar{x}	Ss	t	p
Motive Etme	1-5 (1)	246	3,65	,78	-1,402	.162
	6-10 (2)	269	3,74	,61		
Olumlu İzlenim Oluşturma	1-5 (1)	246	3,15	,93	-2,737	.006*
	6-10 (2)	269	3,36	,79		
Kişisel Yakınlığı Kullanma	1-5 (1)	246	3,26	,85	-3,857	.000*
	6-10 (2)	269	3,52	,71		
Baskı	1-5 (1)	246	2,59	1,00	-1,492	.136
	6-10 (2)	269	2,71	,87		
Bilgilendirme	1-5 (1)	246	3,50	,74	-2,179	.030*
	6-10 (2)	269	3,64	,67		
Çıkarların Değişimi	1-5 (1)	246	3,50	,89	-2,649	.008*
	6-10 (2)	269	3,69	,72		

* $p<.05$

Öğretmen algılarına göre etkileme taktiklerinin müdürle çalışma süresi açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.14.'te yer almaktadır. Müdürle çalışma süresine göre, okul müdürlerinin etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen algıları

incelendiğinde *olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, baskı, bilgilendirme* ve *çıkarların değişimi taktikleri* ($p<.05$) boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuş; *motive etme taktikleri* ($p>.05$) boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu farkın hangi grup lehine olduğunu belirlemek için ortalama değerlere bakıldığında, *olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, baskı, bilgilendirme* ve *çıkarların değişimi taktikleri* boyutları için okulda çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin, 1-5 yıl olan öğretmenlere göre ortalamalarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler, müdürle çalışma süreleri arttıkça okul müdürlerinin *olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, baskı, bilgilendirme* ve *çıkarların değişimi taktiklerini* daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.14. *Müdürle Çalışma Süresine Göre Etkileme Taktikleri (n=515)*

Bağımlı Değişken	Müdürle Çalışma Süresi(Yıl)	n	\bar{x}	Ss	t	p																																																				
Motive Etme	1-5 (1)	400	3,69	0,75	-0,934	.351																																																				
	6-10 (2)	115	3,75	0,48			Olumlu İzlenim Oluşturma	1-5 (1)	400	3,15	0,93	-5,380	.000*	6-10 (2)	115	3,63	0,42	Kişisel Yakınlığı Kullanma	1-5 (1)	400	3,29	0,83	-5,821	.000*	6-10 (2)	115	3,76	0,51	Baskı	1-5 (1)	400	2,60	1,00	-2,550	.011*	6-10 (2)	115	2,85	0,65	Bilgilendirme	1-5 (1)	400	3,50	0,73	-4,105	.000*	6-10 (2)	115	3,81	0,58	Çıkarların Değişimi	1-5 (1)	400	3,54	0,86	-3,027	.003*	6-10 (2)
Olumlu İzlenim Oluşturma	1-5 (1)	400	3,15	0,93	-5,380	.000*																																																				
	6-10 (2)	115	3,63	0,42			Kişisel Yakınlığı Kullanma	1-5 (1)	400	3,29	0,83	-5,821	.000*	6-10 (2)	115	3,76	0,51	Baskı	1-5 (1)	400	2,60	1,00	-2,550	.011*	6-10 (2)	115	2,85	0,65	Bilgilendirme	1-5 (1)	400	3,50	0,73	-4,105	.000*	6-10 (2)	115	3,81	0,58	Çıkarların Değişimi	1-5 (1)	400	3,54	0,86	-3,027	.003*	6-10 (2)	115	3,80	0,61								
Kişisel Yakınlığı Kullanma	1-5 (1)	400	3,29	0,83	-5,821	.000*																																																				
	6-10 (2)	115	3,76	0,51			Baskı	1-5 (1)	400	2,60	1,00	-2,550	.011*	6-10 (2)	115	2,85	0,65	Bilgilendirme	1-5 (1)	400	3,50	0,73	-4,105	.000*	6-10 (2)	115	3,81	0,58	Çıkarların Değişimi	1-5 (1)	400	3,54	0,86	-3,027	.003*	6-10 (2)	115	3,80	0,61																			
Baskı	1-5 (1)	400	2,60	1,00	-2,550	.011*																																																				
	6-10 (2)	115	2,85	0,65			Bilgilendirme	1-5 (1)	400	3,50	0,73	-4,105	.000*	6-10 (2)	115	3,81	0,58	Çıkarların Değişimi	1-5 (1)	400	3,54	0,86	-3,027	.003*	6-10 (2)	115	3,80	0,61																														
Bilgilendirme	1-5 (1)	400	3,50	0,73	-4,105	.000*																																																				
	6-10 (2)	115	3,81	0,58			Çıkarların Değişimi	1-5 (1)	400	3,54	0,86	-3,027	.003*	6-10 (2)	115	3,80	0,61																																									
Çıkarların Değişimi	1-5 (1)	400	3,54	0,86	-3,027	.003*																																																				
	6-10 (2)	115	3,80	0,61																																																						

* $p<.05$

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin sendika üyeliğine göre değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.15.'da yer almaktadır.

Tablo. 4.15. *Sendika Üyeliğine Göre Okul Müdürlerinin Etkileme Taktikleri (n=515)*

Bağımlı Değişken	Sendika üyeliği	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Motive Etme	Var	328	3,68	,71		
	Yok	187	3,73	,67	-,852	.395
Olumlu İzlenim Oluşturma	Var	328	3,26	,88		
	Yok	187	3,26	,84	,041	.968
Baskı	Var	328	2,68	,96		
	Yok	187	2,60	,90	,902	.367
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Var	328	3,39	,78		
	Yok	187	3,41	,82	-,261	.794
	Var	328	3,56	,75		
Bilgilendirme	Yok	187	3,66	,63	-1,161	.246
Çıkarların Değişimi	Var	328	3,57	,83		
	Yok	187	3,64	,79	-1,260	.208

Öğretmenlerin sendika üyeliğine göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerine yönelik görüşlerini, sendika üyeliklerinin olup olmaması değiştirmemektedir.

4.2.3. Yöneticiye Güvenin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Öğretmen algılarına göre yöneticiye güveninin cinsiyete göre değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.16.'da yer almaktadır.

Tablo 4.16. *Cinsiyete Göre Yöneticiye Güven (n=515)*

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Yöneticiye Güven	Kadın	300	3,58	,81		
	Erkek	215	3,64	,76	-,712	.477

Cinsiyete göre, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$) (Tablo 4.16). Okul yöneticisine duyulan güvene yönelik kadın ve erkek öğretmenler benzer görüşleri paylaşmaktadırlar. Böylelikle öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven üzerinde cinsiyet değişkeninin etkili olmadığı söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre yöneticiye güvenin branş açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.17.'de yer almaktadır.

Tablo 4.17.*Branşa Göre Yöneticiye Güven (n=515)*

Bağımlı Değişken	Branş	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yöneticiye Güven	Sayısal (1)	141	3,63	,81	,663	.575
	Sözel (2)	147	3,55	,80		
	Sınıf (3)	115	3,68	,69		
	Diğer (4)	112	3,57	,85		

Branşa göre, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>.05$) (Tablo 4.17). Sınıf ve branş öğretmenleri okul yöneticilerine duydukları güvene ilişkin benzer görüşlere sahiptirler. Branşın, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre yöneticiye güvenin kıdem açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.18.'de yer almaktadır.

Tablo 4.18.*Kıdeme Göre Yöneticiye Güven (n=515)*

Bağımlı Değişken	Kıdem	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yöneticiye Güven	1-10 (1)	138	3,51	,86	2,434	.089
	11-20 (2)	225	3,59	,82		
	21 ve üzeri (3)	152	3,71	,66		

Kıdeme göre, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>.05$) (Tablo 4.18). Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler ile az olan öğretmenler, yöneticilerine duydukları güvene ilişkin benzer görüşlere sahiptirler. Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven üzerinde kıdem değişkeninin etkili olmadığı söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre, yöneticiye güvenin aynı okulda çalışma süresi açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.19.'de yer almaktadır.

Tablo 4.19. Okulda Çalışma Süresine Göre Yöneticiye Güven (n=515)

Bağımlı Değişken	Okulda Çalışma Süresi	n	\bar{x}	Ss	t	p
Yöneticiye Güven	1-5 (1)	246	3,64	0,72	-,613	.540
	6-10 (2)	269	3,67	0,69	-,612	.541

Okulda çalışma süresine göre, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>.05$) (Tablo 4.19). Okulda çalışma süresi fazla olan öğretmenler ile az olan öğretmenler, yöneticilerine duydukları güvene ilişkin benzer görüşlere sahiptirler. Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven üzerinde okulda çalışma süresinin etkili olmadığı söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre, yöneticiye güvenin müdürle çalışma süresi açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.20.'de yer almaktadır.

Tablo 4.20. Müdürle Çalışma Süresine Göre Yöneticiye Güven (n=515)

Bağımlı Değişken	Müdürle Çalışma Süresi	n	\bar{x}	Ss	t	p
Yöneticiye Güven	1-5 (1)	400	3,66	0,73	0,105	.916
	6-10 (2)	115	3,65	0,60	0,117	.907

Müdürle çalışma süresine göre, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>.05$) (Tablo 4.20). Müdürle çalışma süresi fazla olan öğretmenler ile az olan öğretmenler, yöneticilerine duydukları güvene ilişkin benzer görüşlere sahiptirler. Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven üzerinde müdürle çalışma süresinin etkili olmadığı söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre, yöneticiye güvenin öğretmenlerin sendika üyeliği açısından değerlendirilmesine yönelik sonuçlar Tablo 4.21.'de yer almaktadır.

Tablo 4.21. Sendika Üyeliğine Göre Yöneticiye Güven (n=515)

Bağımlı Değişken	Sendika Üyeliği	n	\bar{x}	Ss	t	p
Yöneticiye Güven	Var	328	3,60	,80		
	Yok	187	3,62	,78	-,231	.818

Sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>.05$) (Tablo 4.21). Sendika üyeliği olan öğretmenler ile olmayan öğretmenler, yöneticilerine duydukları güvene ilişkin benzer

görüşlere sahiptirler. Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven üzerinde öğretmenlerin sendika üyeliğinin etkili olmadığı söylenebilir.

4.3. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini, Etkileme Taktikleri ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkiler

Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve yöneticiye güven arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik korelasyon analizi ve YEM sonuçlarına yer verilmiştir.

4.3.1. Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini, Etkileme Taktikleri ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi eşit aralıklı veya oranlı ölçeklerle ölçülmüş iki ya da daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını belirlemek ve eğer ilişki varsa, bu ilişkinin yönünü (negatif-pozitif) ve ilişkinin düzeyini (düşük, orta, yüksek) göstermek amacıyla gerçekleştirilen analizdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). İki değişken arasındaki ilişki korelasyon analizinde +1 ile -1 arasında bir değer alabilmektedir. Eğer iki değişken birlikte artıyor ya da azalıyor bu duruma pozitif ilişki, değişkenlerden birinin artması diğerinin azalmasına neden oluyorsa bu duruma negatif ilişki denilmektedir (Seçer, 2015).

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü açıklayan bir sayıdır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70-1,00 arasında olması yüksek, 0,70-0,30 arasında olması orta, 0,30-0,00 arasında olması da düşük düzeyli bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2012). Araştırmanın bağımlı değişkeni olan yöneticiye güven ile bağımsız değişkenleri olan okul müdürlerinin yönetici rolleri ve kullandıkları etkileme taktikleri arasındaki ilişkiler Tablo 4.22.'de verilmiştir.

Tablo 4.22. Değişkenler arasındaki korelasyon tablosu

	Yöneticiye Güven
Bireyler Arası Roller	,701**
Bilgi Sağlama Rollerini	,628**
Karar Verme Rollerini	,764**
Motive Etme	,736**
Olumlu İzlenim Oluşturma	-,325**
Baskı	-,359**
Kişisel Yakınlığı Kullanma	-,474**
Bilgilendirme	,545**
Çıkarların Değişimi	,448**

Tablo 4.22'ye göre yönetici rollerinden *bireyler arası roller* ve *karar verme rolleri* ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde, *bilgi sağlama rolleri* ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Okul

müdürlerinin okul amaçlarını yerine getirirken çalışanlarla ilişkilerini içeren, çalışanlarla diğer kurumlar arasında iletişimi sağlayan roller sergilemelerinin, okul ile ilgili etkili ve doğru kararlar almalarının, öğretmenlerin yöneticiye güvenini yüksek düzeyde etkilediği söylenebilir. Okul müdürlerinin bilgi ağı geliştirdikleri, bilgiyi toplama ve işleme rollerini sergilemeleri öğretmenlerin yöneticiye güvenini orta düzeyde etkilemektedir.

Etkileme taktiklerinden *motive etme taktikleri* ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, *bilgilendirme* ve *çıkarların değişimi taktikleri* ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. *Olumlu izlenim oluşturma, baskı ve kişisel yakınlığı kullanma* taktikleri ile yöneticiye güven arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Okul müdürlerinin, okulun ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir çalışma ortamı yaratmaları, öğretmenlerin harekete geçmesini sağlayacak etkileme ve isteklendirme faaliyetleri gerçekleştirmeleri, öğretmenlerin motive olmalarını sağlayarak, yöneticilerine yüksek düzeyde güven duymalarını sağladığı söylenebilir. Okul müdürlerinin okul ve eğitim öğretim etkinlikleri konusunda öğretmenleri bilgilendirmesi, çalışanlara önerilerini veya ricalarını gerçekleştirmeleri durumunda sağlayacakları yararları açıklamaları, yaptıkları iyiliğin karşılığının alınacağına yönelik garanti vermesi gibi davranışlarda bulunmaları yöneticiye güveni orta düzeyde etkilediği söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin arkadaşlık ve bağlılık duygularına başvurmaları, çalışanlarının kendilerine karşı olumlu düşüncelere sahip olmasını sağlamaya yönelik davranışlar sergilemeleri ve çalışanları tehdit, uyarı ve denetleyici tavırlar içerisine olmaları yöneticiye güveni olumsuz yönde etkilemektedir.

4.3.2. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerinin Öğretmenlerin Yöneticiye Güvenine Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolüne İlişkin YEM Analizi

Bu bölümde okul müdürlerinin yönetici rollerinin öğretmenlerin yöneticiye güvenine etkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolüne ilişkin gerçekleştirilen YEM analizine yer verilmiştir. Analizlerin gerçekleştirilmesinde üç farklı model kurulmuştur. Öncelikle *bireyler arası rollerin* yöneticiye güvene etkisinde *motive etme, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme, çıkarların değişimi* ve *baskı taktiklerinin* aracılık rolleri incelenmiştir. İkinci modelde *bilgi sağlama rollerinin* yöneticiye güvene etkisinde *motive etme, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme, çıkarların değişimi* ve *baskı taktiklerinin* aracılık rolleri incelenmiştir. *Karar verme rolleri* için de aynı yol izlenerek modeller kurgulanmıştır. Okul müdürlerinden, örgüt içinde ve örgüt dışında yönetimi temsil ederek, çalışanlarını

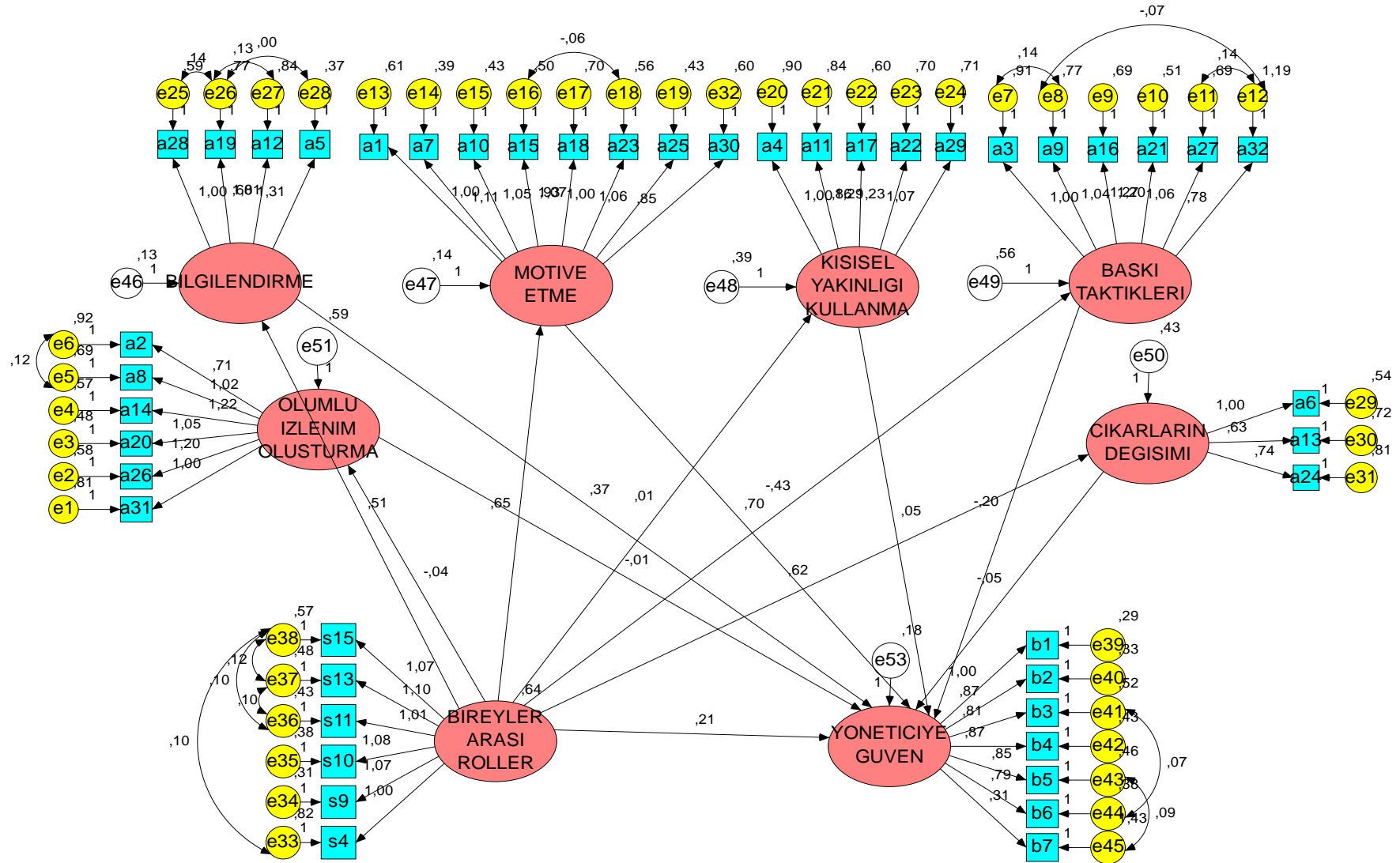
yönlendirerek ve motivasyonlarının artması için çaba göstererek, örgüt içinden veya dışından insanlarla ilgilenerek birleştirici rol oynamaları beklenir. Okul müdürleri, okul örgütlerinde belirli roller sergileyerek çalışanların tutumlarını ve algılarını etkileyebilirler. Yöneticiye güven, yöneticinin yardımseverliği, dürüstlüğü, yetkinliği, tutarlılığı ve bilgileri paylaşması ile ilgili olarak çalışan algılarından ortaya çıkar. Bu çalışmada okul müdürlerinin yönetici rollerinin öğretmenlerin yöneticilerine güvenine etkisi olduğu düşünülmüştür. Okullarda etkileyen kişi konumunda olan okul müdürleri, etkileme taktiklerini kullanırken çalışanlarına karşı dürüst davranmalı, kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarını ön plana çıkarmalı, doğruyu söylemeli, sözünü tutmalı ve kararlarla ilgili yaptığı açıklamaları doğru ve anlaşılır bir biçimde yapmalıdır. Etkileme girişiminde başarılı olabilmek, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek, çalışanların motivasyonunu artırarak örgüt etkililiğini arttırabilmek için örgüt içerisinde güven ortamı yaratacak davranışlarda bulunmalıdırlar. Kavramlar arasındaki bu ilişkilerden yola çıkılarak yönetici rolleri bağımsız, yöneticiye güven bağımlı, etkileme taktikleri hem bağımlı hem de aracı değişkenler olarak kabul edilerek yapısal eşitlik modelleri kurulmuştur.

4.3.2.1. Bireyler arası rollerin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracı rolü. Bireyler arası rollerin yöneticiye güvene etkisi ve etkileme taktiklerinin aracı rolüne ilişkin sonuçlar bu bölümde yer almaktadır. Öncelikle bireyler arası rollerin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracı rolüne ilişkin sonuçlar incelenmiştir. Kuramsal altyapıya uygun olarak kurgulanan birinci model Şekil 4.1’de verilmiştir. Modeldeki ilişkilerin anlamlılığına yönelik yol katsayıları da Tablo 4.23’te yer almaktadır.

Tablo 4.23. *Bireyler Arası Rollerin Yöneticiye Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan Birinci Modele Ait Sonuçlar*

Değişkenler Arasındaki İlişkiler			B	β	S.E.	C.R.(t)	P
Olumlu İzlenim Oluşturma	<---	Bireyler Arası Roller	-,040	-,042	,048	-,830	,406
Bilgilendirme	<---	Bireyler Arası Roller	,509	,748	,054	9,441	***
Motive Etme	<---	Bireyler Arası Roller	,653	,806	,056	11,687	***
Kişisel Yakınlığı Kullanma	<---	Bireyler Arası Roller	,011	,013	,042	,254	,799
Baskı Taktikleri	<---	Bireyler Arası Roller	-,433	-,420	,057	-7,554	***
Çıkarların Değişimi	<---	Bireyler Arası Roller	,617	,598	,064	9,574	***
Yöneticiye Güven	<---	Bireyler Arası Roller	,212	,513	,103	2,048	,041**
Yöneticiye Güven	<---	Olumlu İzlenim Oluşturma	-,014	-,058	,034	-,416	,677
Yöneticiye Güven	<---	Bilgilendirme	,374	,140	,110	3,409	***
Yöneticiye Güven	<---	Motive Etme	,697	,329	,093	7,482	***
Yöneticiye Güven	<---	Kişisel Yakınlığı Kullanma	,047	-,015	,045	1,042	,297
Yöneticiye Güven	<---	Baskı Taktikleri	-,202	,053	,038	-5,276	***
Yöneticiye Güven	<---	Çıkarların Değişimi	-,049	-,157	,051	-,958	,338

(***p<.01) (**p<.05)



Şekil 4.1. Bireyler arası rollerin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü ile kurgulanan birinci model

Yol katsayılarının anlamlılık dereceleri incelendiğinde t değeri 1.96'yı aştığında .05 düzeyinde, 2.56'yı aştığında .01 düzeyinde anlamlıdır (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012; Tabachnick & Fidel, 2013). Tablo 4.24 ve Şekil 4.1. incelendiğinde bireyler arası roller ile *olumlu izlenim oluşturma* ve *kişisel yakınlığı kullanma taktikleri* arasındaki yolların; *olumlu izlenim oluşturma*, *kişisel yakınlığı kullanma* ve *çıkarların değişimi taktikleri* ile yöneticiye güven arasındaki yolların t değerleri 1.96'dan küçük, p değerleri de .05'den büyük olduğu için anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bundan dolayı bireyler arası roller ile *olumlu izlenim oluşturma* ve *kişisel yakınlığı kullanma taktikleri* arasındaki yollar; *olumlu izlenim oluşturma*, *kişisel yakınlığı kullanma* ve *çıkarların değişimi taktikleri* ile yöneticiye güven arasındaki yollar kaldırılarak ikinci model kurgulanmıştır.

Kurgulanan ikinci model Şekil 4.2.'de verilmiştir. Modeldeki ilişkilerin anlamlılığına yönelik yol katsayıları da Tablo 4.24'te yer almaktadır.

Tablo 4.24. *Bireyler Arası Rollerin Yöneticiye Güvene Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan İkinci Modele Ait Sonuçlar*

Değişkenler Arasındaki İlişkiler		B	β	S.E.	C.R.(t)	P
Bilgilendirme	<--- Bireyler Arası Roller	,510	,747	,054	9,449	***
Motive Etme	<--- Bireyler Arası Roller	,653	,806	,056	11,685	***
Baskı Taktikleri	<--- Bireyler Arası Roller	-,432	-,419	,057	-7,536	***
Yöneticiye Güven	<--- Bireyler Arası Roller	,212	,518	,103	2,048	,039**
Çıkarların Değişimi	<--- Bireyler Arası Roller	,615	,589	,064	9,555	***
Yöneticiye Güven	<--- Bilgilendirme	,371	,051	,110	3,374	***
Yöneticiye Güven	<--- Motive Etme	,680	,265	,093	7,343	***
Yöneticiye Güven	<--- Baskı Taktikleri	-,198	-,011	,038	-5,192	***

(***p<.01) (**p<.05)

Tablo 4.24.'deki değerler incelendiğinde kurgulanan modeldeki tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir. YEM analizlerinde yol katsayılarının anlamlılığından sonra modelin kabul edilip edilmeyeceğine uyum indeksi değerleri de incelenerek karar verilir. Uyum indeksi değerleri modelin kabulü için incelenmesi gereken ölçütlerdir (Byrne; 2010; Kline, 2010).

Tablo 4.25. *Modele İlişkin Uyum İndeksi Değerleri*

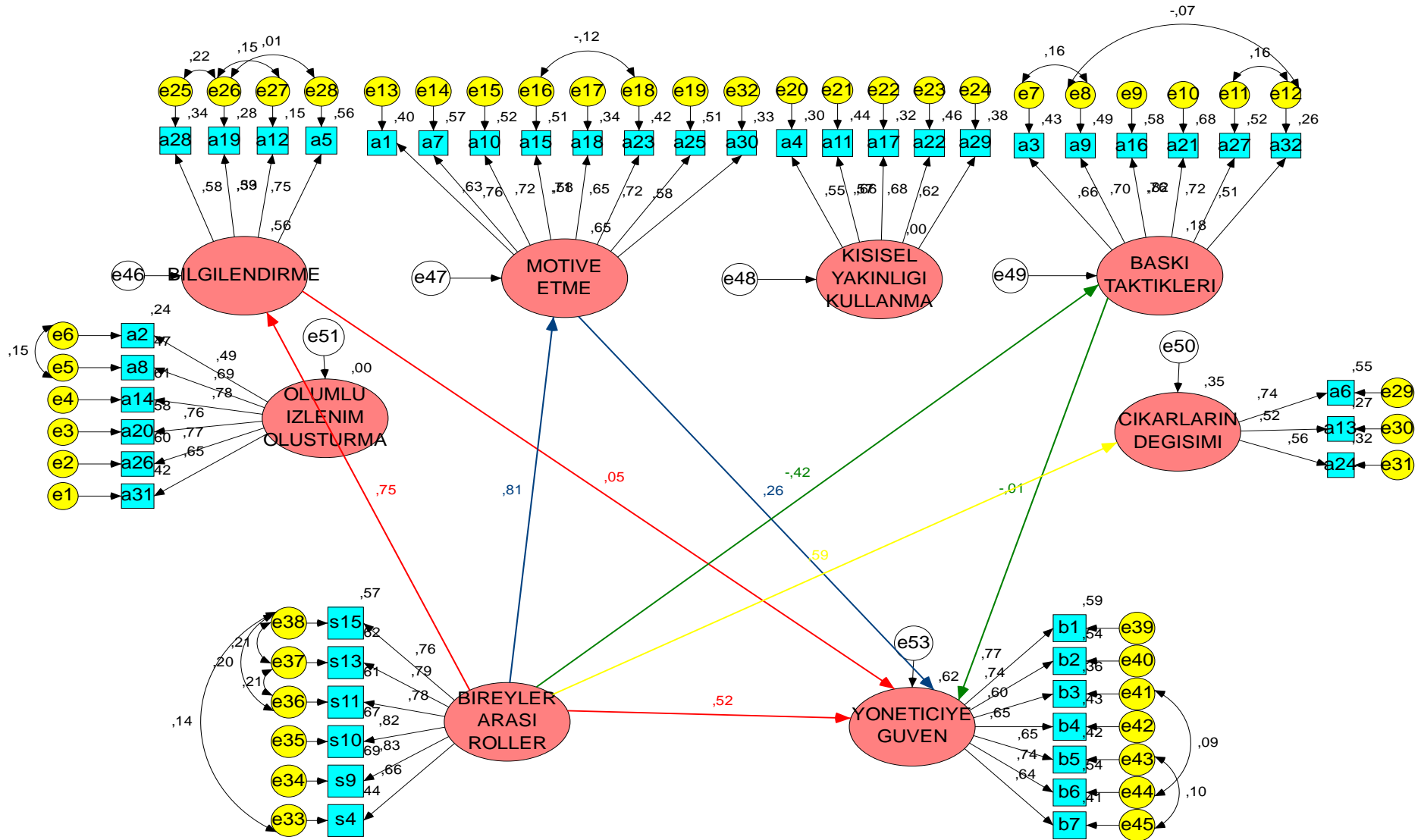
Uyum İyiliği İndeksi	Ölçme aracının değeri	Kabul edilebilir değere uygunluğu
X²/sd	3,011	Uyum kabul edilebilir
GFI	0,872	Uyum kabul edilebilir
CFI	0,924	Uyum kabul edilebilir
RMSEA	0,059	Uyum kabul edilebilir
NNFI (TLI)	0,904	Uyum kabul edilebilir

Tablo 4.25'da verilen uyum indeksi değerleri incelendiğinde ($\chi^2/sd < 5$; $GFI > 0,85$; $CFI > 0,90$; $TLI > 0,90$; $RMSEA < 0,08$) model uyumunun kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 4.26. *Modele Ait Standardize Edilmiş Etkiler*

Değişkenler Arasındaki İlişkiler			Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Bilgilendirme	<---	Bireyler Arası Roller	,748	-----	,748
Motive Etme	<---	Bireyler Arası Roller	,807	-----	,807
Baskı Taktikleri	<---	Bireyler Arası Roller	-,420	-----	-,420
Çıkarların Değişimi	<---	Bireyler Arası Roller	,600	-----	,600
Yöneticiye Güven	<---	Bireyler Arası Roller	,186	,618	,804
Yöneticiye Güven	<---	Bilgilendirme	,224	-----	,224
Yöneticiye Güven	<---	Motive Etme	,495	-----	,495
Yöneticiye Güven	<---	Baskı Taktikleri	-,183	-----	-,183

Şekil 4.2. ve Tablo 4.26.'da yer alan standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde bireyler arası rollerin yöneticiye güven üzerinde doğrudan ve *bilgilendirme*, *motive etme* ve *baskı taktikleri* aracılığıyla dolaylı etkisinin olduğu görülmektedir. Doğrudan etkiler incelendiğinde bireyler arası rollerdeki 1 birimlik artış yöneticiye güveni 0,186 birim arttırmaktadır. Bireyler arası rollerin yöneticiye güven üzerinde *bilgilendirme*, *motive etme* ve *baskı taktikleri* aracılığıyla olan dolaylı etkisi 0,618; toplam etkisi 0,804 olarak hesaplanmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları *bilgilendirme*, *motive etme* ve *baskı taktiklerinin*, yöneticiye güven üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkileri vardır denilebilir. Okul müdürlerinin bireyler arası roller sergilemeleri, öğretmenlerin yöneticiye güvenini hem doğrudan hem de dolaylı olarak pozitif yönde etkilemektedir.



Şekil 4.2. Bireyler arası rollerin yöneticiye etkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü ile kurgulanan ikinci model

Bireyler arası roller, bilgilendirme, motive etme, baskı ve çıkarların değişimi taktikleri yöneticiye güvendedeki varyansın % 62'sini açıklamaktadır. Bireyler arası rollerdeki 1 birimlik artış bilgilendirme taktiklerini 0,748, motive etme taktiklerini 0,807, çıkarların değişimi taktiklerini 0,600 birim artırırken; baskı taktiklerinde 0,420 birim azaltmaktadır. Bireyler arası roller, bilgilendirme taktiklerindeki varyansın % 56 sını, motive etme taktiklerindeki varyansın % 65'ini, baskı taktiklerindeki varyansın % 18'ini ve çıkarların değişimi taktiklerindeki varyansın % 35'ini açıklamaktadır. Okul müdürlerinin bireyler arası roller sergilemeleri, etkileme taktiklerinden bilgilendirme ve motive taktiklerini daha fazla kullanmalarını sağlamaktadır. Okul müdürlerinin bireyler arası roller sergilemeleri, baskı taktiklerini daha az kullanmalarına neden olmaktadır. Bilgilendirme taktiklerindeki 1 birimlik artış, yöneticiye güveni 0,224, motive etme taktiklerindeki 1 birimlik artış, yöneticiye güveni 0,495 birim arttırmaktadır. Okul müdürlerinin bilgilendirme ve motive etme taktiklerini kullanmalarının, yöneticiye güveni arttırdığı söylenebilir. Baskı taktiklerindeki 1 birimlik artış, yöneticiye güveni 0,183 birim azaltmaktadır. Okul müdürlerinin baskı taktiklerini kullanmalarının yöneticiye güveni azalttığı söylenebilir.

4.3.2.2. Bilgi sağlama rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracı rolü. Bilgi sağlama rollerinin yöneticiye güvene etkisi ve etkileme taktiklerinin aracı rolüne ilişkin sonuçlar bu bölümde yer almaktadır. Öncelikle bilgi sağlama rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracı rolüne ilişkin sonuçlar incelenmiştir. Kuramsal altyapıya uygun olarak kurgulanan birinci model Şekil 4.3'te verilmiştir. Modeldeki ilişkilerin anlamlılığına yönelik yol katsayıları da Tablo 4.27'de yer almaktadır.

Tablo 4.27. *Bilgi Sağlama Rollerinin Yöneticiye Güvene Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan Birinci Modele Ait Sonuçlar*

Değişkenler Arasındaki İlişkiler		B	β	S.E.	C.R.(t)	P
Olumlu İzlenim Oluşturma	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	-,008	,011	,057	,132	,895
Bilgilendirme	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	,651	,828	,062	10,504	***
Motive Etme	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	,788	,837	,062	12,611	***
Kişisel Yakınlığı Kullanma	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	,070	,087	,050	1,409	,159
Baskı Taktikleri	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	-,462	-,400	,065	-7,104	***
Çıkarların Değişimi	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	,693	,606	,072	9,580	***
Yöneticiye Güven	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	,292	,195	,145	2,015	***
Yöneticiye Güven	<--- Olumlu İzlenim Oluşturma	-,022	-,016	,034	-,641	,522
Yöneticiye Güven	<--- Bilgilendirme	,323	,169	,127	2,553	***
Yöneticiye Güven	<--- Motive Etme	,623	,488	,099	6,273	***
Yöneticiye Güven	<--- Kişisel Yakınlığı Kullanma	,022	,015	,044	,491	,624
Yöneticiye Güven	<--- Baskı Taktikleri	-,206	-,170	,037	-5,507	***
Yöneticiye Güven	<--- Çıkarların Değişimi	-,007	-,001	,054	-,128	,898

(***p<.01)

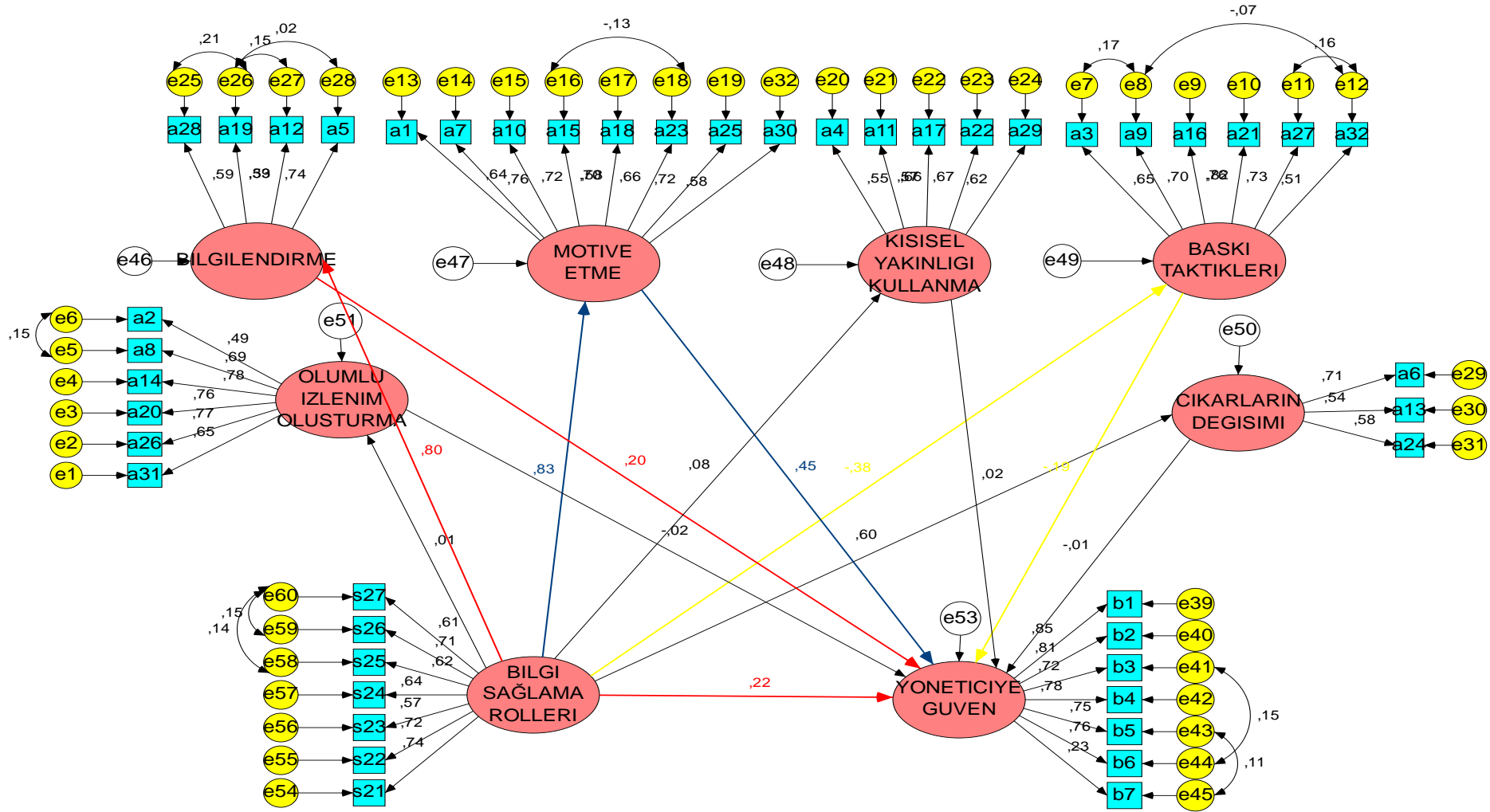
Tablo 4.28 incelendiğinde *bilgi sağlama rolleri ile olumlu izlenim oluşturma ve kişisel yakınlığı kullanma taktikleri* arasındaki yolların, *olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi taktikleri* ile yöneticiye güven arasındaki yolların t değeri +1,96 dan küçük, p değeri de 0,05'den büyük olduğu için anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bundan dolayı istatistiksel olarak anlamsız olan yollar kaldırılarak ikinci model kurgulanmıştır.

Kurgulanan ikinci model Şekil 4.4.'te verilmiştir. Modeldeki ilişkilerin anlamlılığına yönelik yol katsayıları da Tablo 4.28'da yer almaktadır.

Tablo 4.28. *Bilgi Sağlama Rollerinin Yöneticiye Güvene Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan İkinci Modele Ait Sonuçlar*

Değişkenler Arasındaki İlişkiler		B(estimate)	β	S.E.	C.R.(t)	P
Bilgilendirme	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	,644	,820	,062	10,440	***
Motive Etme	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	,784	,834	,062	12,614	***
Baskı Taktikleri	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	-,467	-,406	,065	-7,186	***
Çıkarların Değişimi	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	,683	,597	,072	9,501	***
Yöneticiye Güven	<--- Bilgi Sağlama Rollerini	,291	,192	,131	2,231	,026
Yöneticiye Güven	<--- Bilgilendirme	,322	,173	,124	2,609	,009
Yöneticiye Güven	<--- Motive Etme	,621	,490	,098	6,343	***
Yöneticiye Güven	<--- Baskı Taktikleri	-,207	-,168	,038	-5,508	***

(***p<.01) (**p<.05)



Şekil 4.3. Bilgi sağlama rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracı rolü ile ilgili kurgulanan birinci model

Tablo 4.28.'daki değerler incelendiğinde kurgulanan modeldeki tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.29. *Modele İlişkin Uyum İndeksi Değerleri*

Uyum İyiliği İndeksi	Ölçme aracının değeri	Kabul edilebilir değere uygunluğu
X^2/sd	2,905	Uyum kabul edilebilir
GFI	0,875	Uyum kabul edilebilir
CFI	0,932	Uyum kabul edilebilir
RMSEA	0,061	Uyum kabul edilebilir
NNFI (TLI)	0,921	Uyum kabul edilebilir

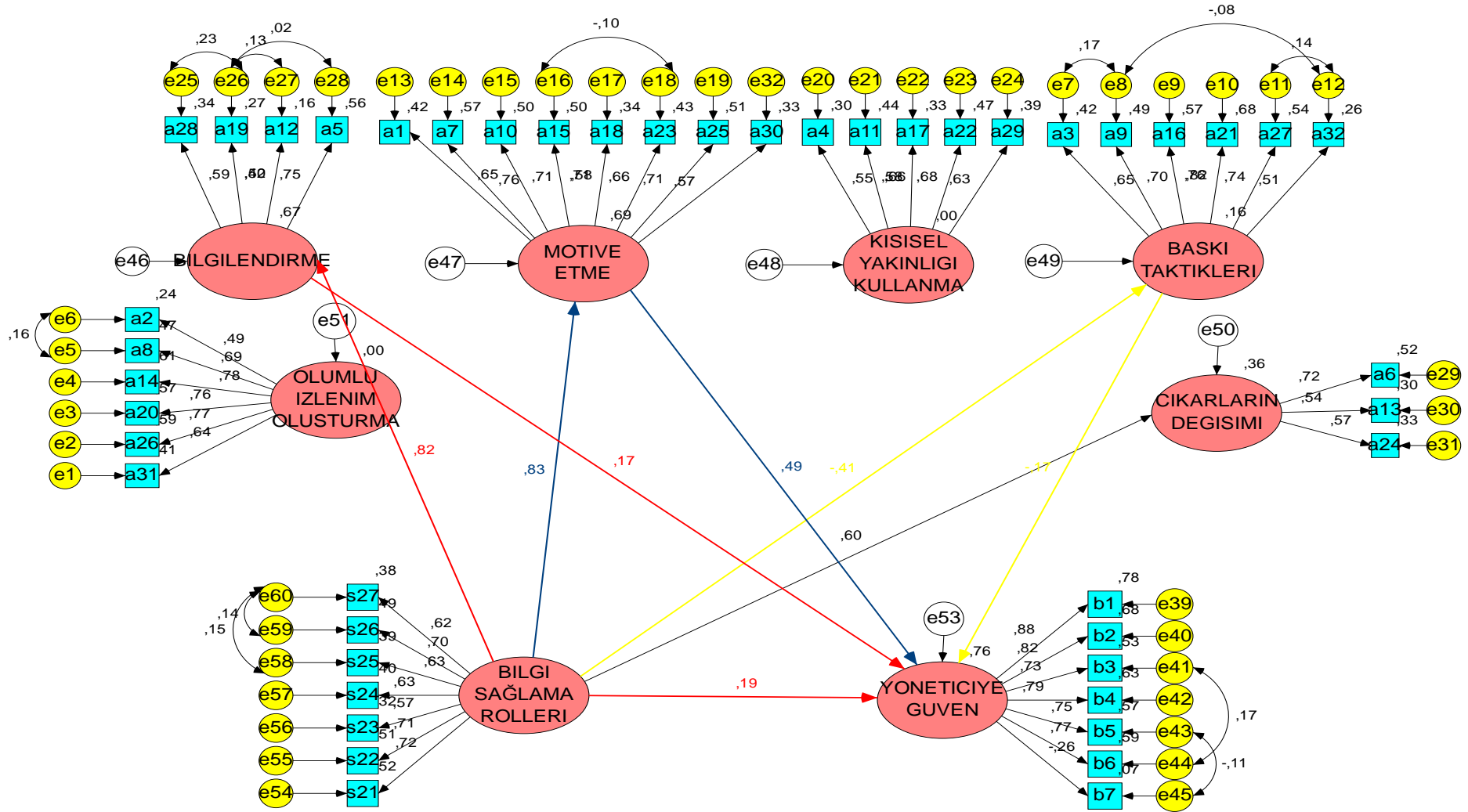
Tablo 4.29' da verilen uyum indeksi değerleri incelendiğinde ($x^2/sd < 5$; $GFI > 0,85$; $CFI > 0,90$; $TLI > 0,90$; $RMSEA < 0,08$) model uyumunun kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 4.30. *Modele Ait Standardize Edilmiş Etkiler*

Değişkenler Arasındaki İlişkiler		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	
Bilgilendirme	<---	Bilgi Sağlama Rollerini	,800	-----	,800
Motive Etme	<---	Bilgi Sağlama Rollerini	,830	-----	,830
Baskı Taktikleri	<---	Bilgi Sağlama Rollerini	-,384	-----	-,384
Çıkarların Değişimi	<---	Bilgi Sağlama Rollerini	,601	-----	,601
Yöneticiye Güven	<---	Bilgi Sağlama Rollerini	,222	,602	,804
Yöneticiye Güven	<---	Bilgilendirme	,199	-----	,199
Yöneticiye Güven	<---	Motive Etme	,449	-----	,449
Yöneticiye Güven	<---	Baskı Taktikleri	-,188	-----	-,188

Şekil 4.4. ve Tablo 4.30.'de yer alan standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde *bilgi sağlama rollerinin yöneticiye güven* üzerinde doğrudan ve *bilgilendirme, motive etme ve baskı taktikleri* aracılığıyla dolaylı etkisinin olduğu görülmektedir. Doğrudan etkiler incelendiğinde *bilgi sağlama rollerindeki* 1 birimlik artış *yöneticiye güveni* 0,222 birim arttırmaktadır.

Bilgi sağlama rollerinin *yöneticiye güven* üzerinde bilgilendirme, *motive etme* ve *baskı taktikleri* aracılığıyla olan dolaylı etkisi 0,602; toplam etkisi 0,804 olarak hesaplanmıştır.

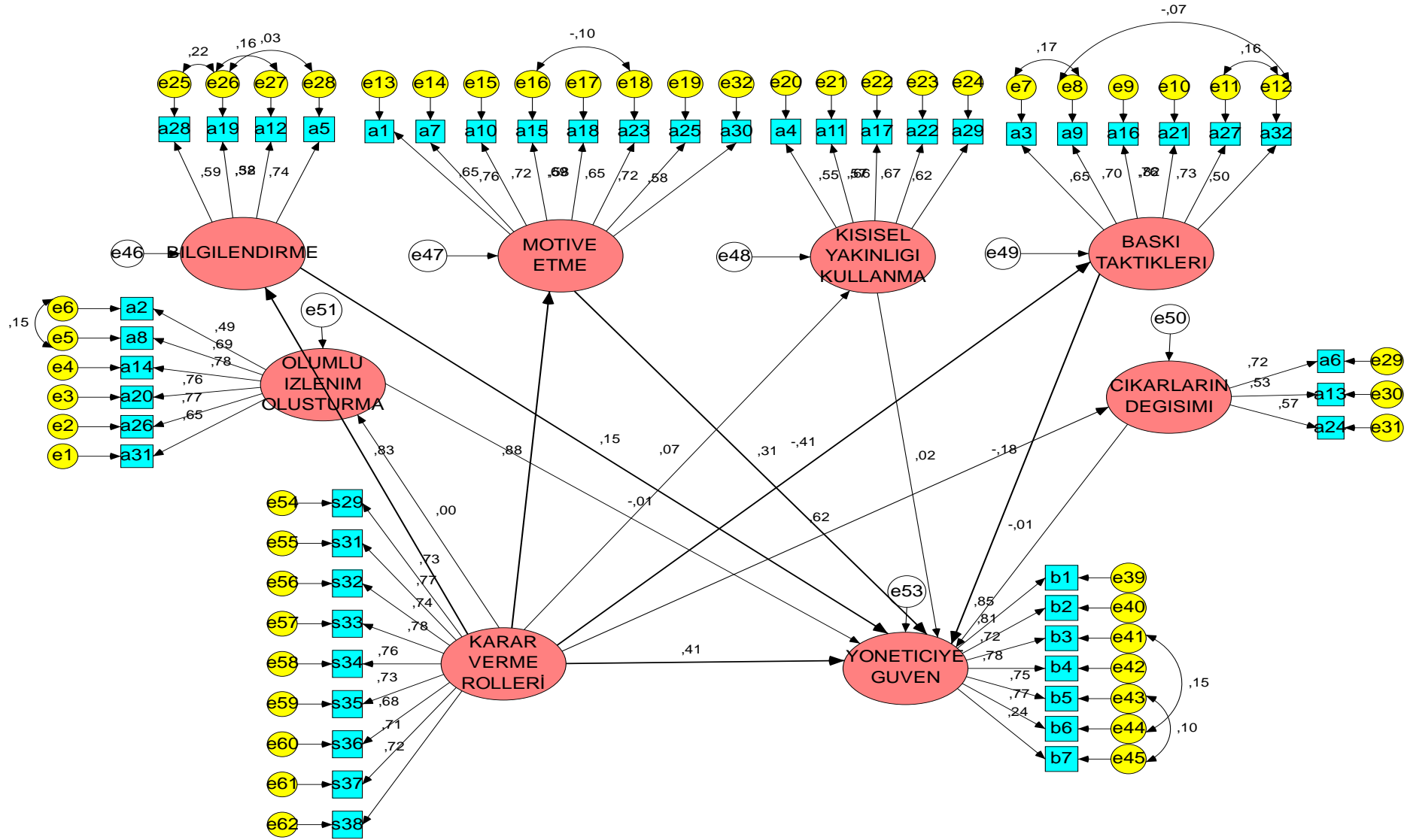


Şekil 4.4. Bilgi sağlama rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracı rolü ile ilgili kurgulanan ikinci model

Okul müdürlerinin kullandıkları *bilgilendirme*, *motive etme* ve *baskı taktiklerinin*, yöneticiye güven üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkileri vardır denilebilir. Okul müdürlerinin bilgi sağlama rollerini sergilemelerinin, öğretmenlerin yöneticiye güvenini hem doğrudan hem de dolaylı olarak pozitif yönde etkilemektedir.

Bilgi sağlama rolleri, bilgilendirme, motive etme, baskı ve çıkarların değişimi taktikleri yöneticiye güvendedeki varyansın % 76'sını açıklamaktadır. *Bilgi sağlama rollerindeki* 1 birimlik artış bilgilendirme taktiklerini 0,800, motive etme taktiklerini 0,830, çıkarların değişimi taktiklerini 0,601 birim arttırırken; baskı taktiklerinde 0,384 birim azaltmaktadır. Bilgi sağlama rolleri, bilgilendirme taktiklerindeki varyansın % 69'unu, motive etme taktiklerindeki varyansın % 70'ini, baskı taktiklerindeki varyansın % 16 'sını ve çıkarların değişimi taktiklerindeki varyansın % 37'sini açıklamaktadır. Okul müdürlerinin bilgi sağlama rollerini sergilemeleri, etkileme taktiklerinden bilgilendirme ve motive etme taktiklerini daha fazla kullanmalarını sağlamaktadır. Okul müdürlerinin bilgi sağlama rolleri sergilemeleri, baskı taktiklerini daha az kullanmalarına neden olmaktadır. Bilgilendirme taktiklerindeki 1 birimlik artış, yöneticiye güveni 0,199, motive etme taktiklerindeki 1 birimlik artış, yöneticiye güveni 0,449 birim arttırmaktadır. Okul müdürlerinin bilgilendirme ve motive etme taktiklerini kullanmalarının, yöneticiye güveni arttırdığı söylenebilir. Baskı taktiklerindeki 1 birimlik artış, yöneticiye güveni 0,188 birim azaltmaktadır. Okul müdürlerinin baskı taktiklerini kullanmalarının yöneticiye güveni azalttığı söylenebilir.

4.3.2.3. Karar verme rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracı rolü. Karar verme rollerinin yöneticiye güvene etkisi ve etkileme taktiklerinin aracı rolüne ilişkin sonuçlar bu bölümde yer almaktadır. Öncelikle karar verme rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracı rolüne ilişkin sonuçlar incelenmiştir. Kuramsal altyapıya uygun olarak kurgulanan birinci model Şekil 4.5'te verilmiştir. Modeldeki ilişkilerin anlamlılığına yönelik yol katsayıları da Tablo 4.32'te yer almaktadır.



Şekil 4.5. Karar verme rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü ile ilgili kurgulanan birinci model

Tablo 4.31. Karar Verme Rollerinin Yöneticiye Güvene Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan Birinci Modele Ait Sonuçlar

Değişkenler Arasındaki İlişkiler			B(estimate)	β	S.E.	C.R.(t)	P
Olumlu İzlenim Oluşturma	<---	Karar Verme Roller	-,004	,004	,052	,085	,932
Bilgilendirme	<---	Karar Verme Roller	,629	,828	,057	11,032	***
Motive Etme	<---	Karar Verme Roller	,789	,876	,059	13,401	***
Kişisel Yakınlığı Kullanma	<---	Karar Verme Roller	,059	,069	,045	1,302	,193
Baskı Taktikleri	<---	Karar Verme Roller	-,460	-,408	,060	-7,651	***
Çıkarların Değişimi	<---	Karar Verme Roller	,677	,617	,066	10,176	***
Yöneticiye Güven	<---	Karar Verme Roller	,292	,642	,145	2,015	***
Yöneticiye Güven	<---	Olumlu İzlenim Oluşturma	-,016	-,053	,032	-,489	,625
Yöneticiye Güven	<---	Bilgilendirme	,242	-,054	,126	1,915	,055
Yöneticiye Güven	<---	Motive Etme	,429	-,096	,104	4,112	***
Yöneticiye Güven	<---	Kişisel Yakınlığı Kullanma	,034	-,028	,042	,814	,416
Yöneticiye Güven	<---	Baskı Taktikleri	-,195	,058	,036	-5,445	***
Yöneticiye Güven	<---	Çıkarların Değişimi	-,008	-,109	,050	-,166	,868

(***p<.01) (**p<.05)

Tablo 4.32 incelendiğinde karar verme rolleri ile *olumlu izlenim oluşturma* ve *kişisel yakınlığı kullanma taktikleri* arasındaki yolların; *olumlu izlenim oluşturma*, *kişisel yakınlığı kullanma* ve *çıkarların değişimi taktikleri* ile yöneticiye güven arasındaki yolların t değeri +1,96 dan küçük, p değeri de .05'den büyük olduğu için anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bundan dolayı istatistiksel olarak anlamsız olan yollar kaldırılarak ikinci model kurgulanmıştır.

Kurgulanan ikinci model Şekil 4.6.'da verilmiştir. Modeldeki ilişkilerin anlamlılığına yönelik yol katsayıları da Tablo 4.32'de yer almaktadır.

Tablo 4.32. *Karar Verme Rollerinin Yöneticiye Güvene Etkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü İle Kurgulanan İkinci Modele Ait Sonuçlar*

Değişkenler Arasındaki İlişkiler		B(estimate)	β	S.E.	C.R.(t)	P
Bilgilendirme	<--- Karar Verme Rollerini	,627	,826	,057	11,007	***
Motive Etme	<--- Karar Verme Rollerini	,789	,875	,059	13,401	***
Baskı Taktikleri	<--- Karar Verme Rollerini	-,463	-,411	,060	-7,692	***
Çıkarların Değişimi	<--- Karar Verme Rollerini	,673	,604	,066	10,150	***
Yöneticiye Güven	<--- Karar Verme Rollerini	,497	,846	,130	3,827	***
Yöneticiye Güven	<--- Bilgilendirme	,254	-,148	,126	2,018	,044**
Yöneticiye Güven	<--- Motive Etme	,428	-,155	,104	4,123	***
Yöneticiye Güven	<--- Baskı Taktikleri	-,188	,002	,036	-5,274	***

(***p<.01)

Tablo 4.32.'deki değerler incelendiğinde kurgulanan modeldeki tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.33. *Modele İlişkin Uyum İndeksi Değerleri*

Uyum İyiliği İndeksi	Ölçme aracının değeri	Kabul edilebilir değere uygunluğu
X^2/sd	2,706	Uyum kabul edilebilir
GFI	0,881	Uyum kabul edilebilir
CFI	0,907	Uyum kabul edilebilir
RMSEA	0,058	Uyum kabul edilebilir
NNFI (TLI)	0,944	Uyum kabul edilebilir

Tablo 4.33' de verilen uyum indeksi değerleri incelendiğinde ($x^2/sd < 5$; $GFI > 0,85$; $CFI > 0,90$; $TLI > 0,90$; $RMSEA < 0,08$) model uyumunun kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 4.34. *Modele Ait Standardize Edilmiş Etkiler*

Değişkenler Arasındaki İlişkiler		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Bilgilendirme	<--- Karar Verme Rollerini	,824	-----	,824
Motive Etme	<--- Karar Verme Rollerini	,876	-----	,876
Baskı Taktikleri	<--- Karar Verme Rollerini	-,411	-----	-,411
Çıkarların Değişimi	<--- Karar Verme Rollerini	,615	-----	,615
Yöneticiye Güven	<--- Karar Verme Rollerini	,400	,470	,870
Yöneticiye Güven	<--- Bilgilendirme	,155	-----	,155
Yöneticiye Güven	<--- Motive Etme	,310	-----	,310
Yöneticiye Güven	<--- Baskı Taktikleri	-,171	-----	-,171

Şekil 4.6. ve Tablo 4.34.'de yer alan standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde *karar verme rollerinin* yöneticiye güven üzerinde doğrudan ve

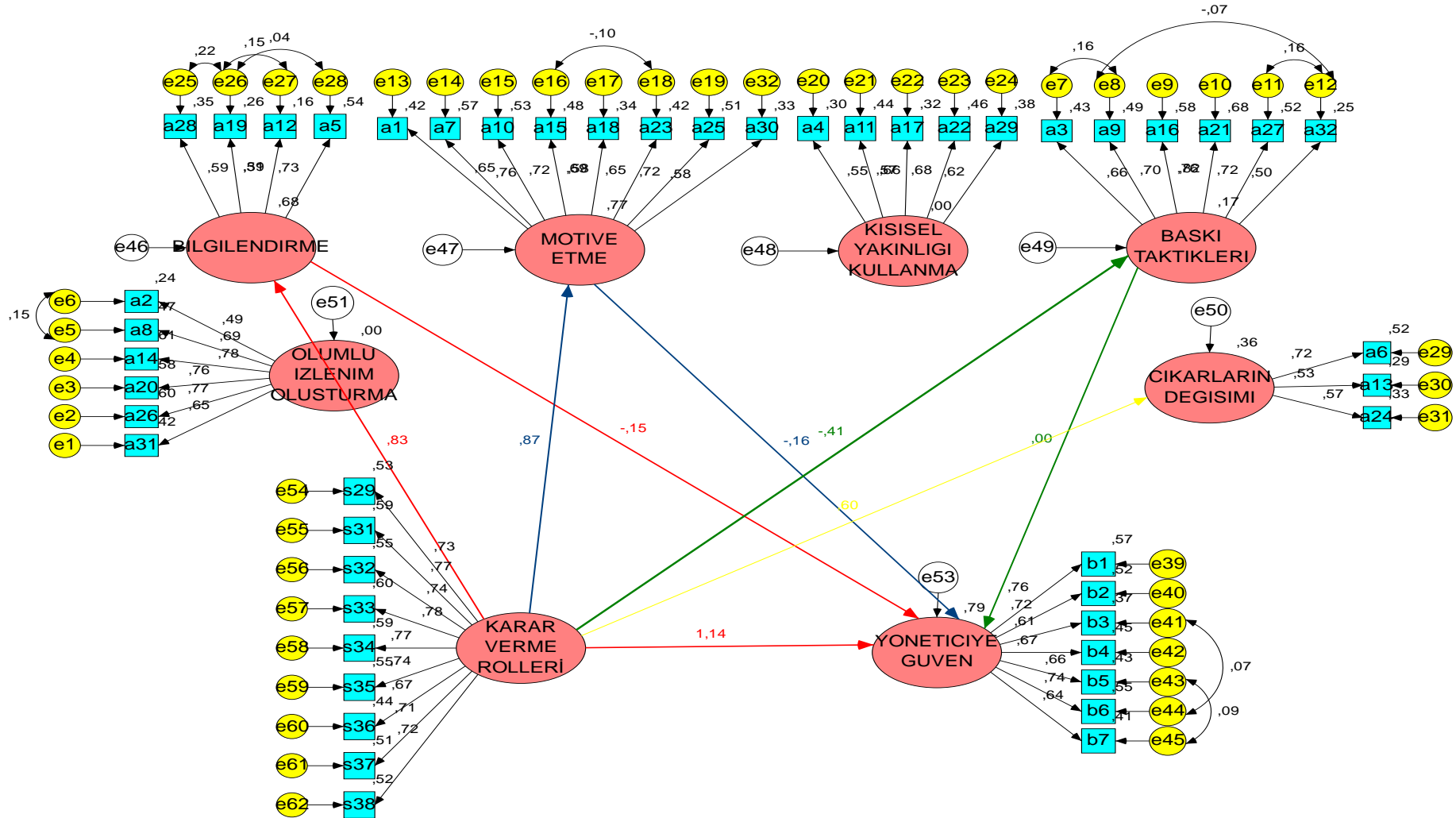
bilgilendirme, motive etme ve baskı taktikleri aracılığıyla dolaylı etkisinin olduğu görülmektedir. Doğrudan etkiler incelendiğinde karar verme rollerindeki 1 birimlik artış yöneticiye güveni 0,400 birim arttırmaktadır.

Karar verme rollerinin yöneticiye güven üzerinde *bilgilendirme, motive etme ve baskı taktikleri* aracılığıyla olan dolaylı etkisi 0,470; toplam etkisi 0,870 olarak hesaplanmıştır.

Okul müdürlerinin kullandıkları bilgilendirme, motive etme ve baskı taktiklerinin, yöneticiye güven üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkileri vardır denilebilir. Okul müdürlerinin karar verme rollerini sergilemelerinin, öğretmenlerin yöneticiye güvenini hem doğrudan hem de dolaylı olarak pozitif yönde etkilemektedir.

Karar verme rolleri, *bilgilendirme, motive etme, baskı ve çıkarların değişimi* taktikleri yöneticiye güvendedeki varyansın % 79 'unu açıklamaktadır. Karar verme rollerindeki 1 birimlik artış bilgilendirme taktiklerini 0,824, motive etme taktiklerini 0,876, çıkarların değişimi taktiklerini 0,615 birim arttırırken; baskı taktiklerini 0,411 birim azaltmaktadır. Karar verme rolleri, bilgilendirme taktiklerindeki varyansın %. 68'ini, motive etme taktiklerindeki varyansın % 77'sini, baskı taktiklerindeki varyansın % 17'sini ve çıkarların değişimi taktiklerindeki varyansın % 36 'sını açıklamaktadır. Okul müdürlerinin karar verme rollerini sergilemeleri, etkileme taktiklerinden bilgilendirme ve motive taktiklerini daha fazla kullanmalarını sağlamaktadır. Okul müdürlerinin karar verme rollerini sergilemeleri, baskı taktiklerini daha az kullanmalarına neden olmaktadır.

Bilgilendirme taktiklerindeki 1 birimlik artış, yöneticiye güveni 0,155, motive etme taktiklerindeki 1 birimlik artış, yöneticiye güveni 0,310 birim arttırmaktadır. Okul müdürlerinin bilgilendirme ve motive etme taktiklerini kullanmalarının, yöneticiye güveni arttırdığı söylenebilir. Baskı taktiklerindeki 1 birimlik artış, yöneticiye güveni 0,171 birim azaltmaktadır. Okul müdürlerinin baskı taktiklerini kullanmalarının yöneticiye güveni azalttığı söylenebilir.



Şekil 4.6. Karar verme rollerinin yöneticiye güvene etkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü ile ilgili kurgulanan ikinci model

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde, araştırmada toplanan verilerden elde ettiğimiz bulgulara yönelik tartışmalara, ulaştığımız sonuçlara ve önerilere yer verilmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

5.1.1. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini, Kullandıkları Etkileme Taktikleri ve Öğretmenlerin Yöneticiye Güvenine İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyleri

Okul müdürlerinin yönetici rolleri, kullandıkları etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan analizlere göre; okul müdürleri yüksek düzeyde bilgi sağlama, karar verme ve bireyler arası roller sergilemektedirler. Öğretmenler, okul müdürlerinin bireyler arası, bilgi sağlama ve karar verme rollerini yüksek düzeyde sergilediklerini düşünmektedirler. Okul müdürlerinin, çalışanlarla diğer kurumlar arasındaki ilişkiyi düzenledikleri, bilgiye sahip olma, bilgiyi toplama ve işlemedeki, okul çıkarlarına uygun kararlar almadaki ve sorunları çözmeye üstlendikleri rolleri yüksek düzeyde sergiledikleri söylenebilir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin resmi otoritelerinden kaynaklanan rollerin farkında olduklarını, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken bu rolleri kullandıklarını göstermektedir. Bilgi sağlama rolünü yüksek düzeyde sergileyen yöneticiler, öğretmenlerin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Çünkü güçlendirmenin temel unsurlarından biri de bilgi sağlamadır (Moore, Hopkins ve Hopkins, 1998). Güçlenen öğretmenin özgüveni ve özyeterlilikleri artar, kişisel gelişim için istekli olurlar, yaptıkları işleri daha çok sahiplenirler (Littrell, 2007). Yüksek düzeyde bilgi sağlayan yöneticiler, okulların öğrenen örgüt olma yolunda geliştirilmesine, öğretmenlerin moral düzeylerinin artırılmasına, okulda olumlu bir örgütsel iklimin ve kültürün gelişmesine katkıda bulunurlar. Ayrıca yüksek düzeyde bilgi sağlayan yöneticiler, okulda ve okul çevresinde meydana gelen olayları izleyerek, bu olayların, grupların ya da yasal değişikliklerin okulun işleyişi üzerinde nasıl etkilerde bulunabileceğini tartışarak okulun daha etkili olmasına yardımcı olurlar. Simon (1976) karar vermenin örgütün kalbi olduğunu belirterek kararın örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri açısından önemini vurgulamıştır. Yüksek düzeyde karar verme rollerini sergileyen okul yöneticileri okulda nitelikli kararlar alarak okulda değişiklik yaparlar, çatışmayı önlerler ve örgüt üyelerini etkilerler, okulun çıkarları için doğru tercihlerde bulunurlar, öğretmenlerin okula uyumu ve okulda sorunsuz çalışabilmeleri için başarılı çalışmalarda ve etkinliklerde bulunurlar. Yüksek düzeyde bireyler arası roller sergileyen yöneticiler sembolik, liderlik ve irtibat rollerini yüksek düzeyde sergilerler. Sembolik roller

örgütün kültür ve sembolleri üzerinde etkilidir ve paylaşılmış değer ve inançlar etrafında insanları birleştirir ve örgütü bir arada tutan bir yapıştırıcı görevi görür. Sembolik rolü etkili bir şekilde sergileyen yöneticiler, çalışanları etkilemek için sembolleri kullanırlar ve çalışanlara örgütün misyon duygusunu aktarırlar. Sloganlar üretirler, hikayeler anlatırlar, ödülleri verirler, en umulmadık yerlerde ortaya çıkarlar ve etrafta dolaşarak okulu yönetirler (Tanrıoğen, Baştürk ve Başer, 2014). Liderlik rolünü yüksek düzeyde sergileyen yöneticiler çalışanlarını etkili bir şekilde motive ederler ve yönlendirirler. Yöneticiler, çalışanlarını görevleri ile ilişkilendirerek, çalışanlarını iyi tanıyarak, geliştirerek, sorumluluk vererek, değerlendirerek ve denetleyerek motive ederler ve etkilerler.

Yönetici rolleri veya liderlik rolleri üzerinde yapılan çalışmalarda belirlenen roller, amaç, örneklem ve kullanılan veri toplama araçları bakımından değişiklikler gösterse de yöneticilerin örgütlerde gösterdikleri roller benzer özellikler göstermektedir. Mintzberg (1975) yaptığı çalışmada yönetici rollerini üç kategoride incelemiş, bireyler arası roller, bilgi sağlama rolleri ve karar verme rolleri olarak sınıflamıştır.

Arnaldo (1981), genel müdürler üzerine Mintzberg'in yönetici rollerine ilişkin yaptığı çalışmada en önemli rollerin lider, gözlemci, bilgi aktarıcı ve girişimci roller olduğunu; en az önemli rollerin kriz yöneticisi, temsilci, sözcü ve irtibat uzmanı olduğunu belirlemiştir. Rüzgar ve Kurt (2013) yaptıkları çalışmada yöneticilerin en çok bireyler arası (lider) ve bilgi sağlama (nezaretçi) rollerini sergilediklerini belirlemiştir. Başarangel (2016) işletme alanında yaptığı çalışmada, yöneticilerin liderlik, girişimci, kaynak dağıtıcı, kriz yöneticisi rollerine daha fazla; temsilci gözlemci ve müzakereci rollerine daha az zaman ayırdığı sonucuna ulaşmıştır. McConkey ve Short (2008) çalışmalarında yönetici rollerini girişimci rollerinde incelemişler ve onların başlıca üstlendikleri rolün girişimci rolü olduğunu belirlemiştir. İrtibat ve gözlemci rollerinin de girişimci tarafından benimsendiği ortaya çıkarılmıştır. Gottschalk (2002), Norveç'teki yöneticiler üzerine gerçekleştirdiği çalışmada en fazla, girişimci rolünün kullanıldığını saptamıştır.

Cerit (2001) çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini karar verme, planlama, eşgüdümleme, örgütlenme, iletişim, değerlendirme, değişimi yönetme, esnek bir yapı kurma, sistemin dinamikleştirilmesi, öğrenen organizasyon oluşturma ve yaşatma, çevreyle ilişkiler, öğretmenleri destekleme, okulu geliştirme, mesleki büyüme ve gelişme, yeniliklere bakış açıları, değer yaratma, takım çalışması, bilgi teknolojilerinin kullanımı, vizyon oluşturma ve öğretim liderliği olarak belirlemiştir. Quinn, Faerman, Thompson ve McGrath (2006) çalışmada, yöneticilerin liderlik rollerinin danışmanlık, kolaylaştırıcı, sınıf başkanı, koordinatör, yönetme, üretici, arabulucu, yenilikçi roller olduğunu ortaya

çıkarmışlardır. Kane-Urrabazo (2006) örgüt kültürlerinde yöneticilerin güvenilirlik, personel güçlendirme, tutarlılık (uyum), mentörlük özelliklerini ve rollerini sergilediklerini belirlemişlerdir. Hale ve Moorman (2003) okul sistemlerinde yöneticilerin yetkiyi dağıtan (*distributive*), değişimi kolaylaştıran (*faciliator*) ve yapılandırmacı (*constructivist*) liderlik rollerini benimsediklerinde başarılı olduklarını tespit etmişlerdir. Mech (1994) üniversite yöneticileri üzerine yürüttüğü çalışmasında, yöneticilerin sırasıyla en sık sergiledikleri rollerin; liderlik, kaynak dağıtıcı, bilgi dağıtıcı, izleme, girişimci, sorun çözümleyici, sembolik, irtibat, konuşmacı ve arabulucu rolleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Milliron (2008) bölge üniversitesinde bilgi teknolojileri sorumlu yöneticileri üzerine yapılan çalışmada en sık kullanılan yönetici rollerinin bilgi sağlama rollerinden izleme rolü ve bireyler arası rollerden irtibat rolü olduğu belirlemiştir. Judson (1981) yüksek öğrenim kurumlarında en önemli yönetici rollerinin liderlik, dağıtıcı, izleyici ve kaynak dağıtıcı rolleri olduğunu tespit etmiştir. Scott (1983), farklı örgütlerdeki yüksek performanslı yöneticilerin, yönetici rollerinin özelliklerini belirlemek ve karşılaştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında, yöneticilerin en sık, girişimci ve müzakereci rollerini sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Welch (2002) Amerika'daki Kuzey Carolina eyaletindeki Halk Eğitim Merkezi yöneticiler üzerine yaptığı çalışmada, yöneticilerin görev verici, motive edici, temsilci ve irtibat rollerini yüksek düzeyde sergilediklerini ortaya çıkarmıştır.

Araştırma sonuçları ile literatürde yapılan bazı çalışma sonuçları benzerlik göstermekte (Milliron, 2008; Cerit, 2001; Mech, 1994; Welch, 2002, Quinn, Faerman, Thompson ve McGrath 2006; Kane-Urrabazo (2006; Hale ve Moorman, 2003) bazı çalışma sonuçları farklılıklar göstermektedir (Arnaldo, 1981; Başarangil, 2016; McConkey ve Short, 2008; Gottschalk, 2002; Scott, 1983). Yönetici rolleri ile ilgili araştırmalar sınırlı olup genellikle işletme alanında gerçekleştirildiği için bu çalışmaların sonuçları genellikle girişimcilik rolü üzerinde yoğunlaşmıştır. Yöneticilerin resmi otoritelerinden kaynaklanan rollerini, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken kullanmalarının kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Yönetim süreci çok farklı dinamikleri içerisinde barındırır ve karmaşık ilişki ağı içerir. Yöneticiler, bu ilişkileri görev ve sorumlulukları gereği kurmalı ve gerekli rolleri üstlenmelidirler. Öyle ki yöneticiler yeni yapının, anlayışın oluşturulmasında, değişimin yaratılmasında, çalışanları içerisine dahil ettiği cesaretlendirici ve yaratıcı kültürün oluşturulmasında, sorunlara yönelik çözümler bulunmasında önemli rol oynamaktadırlar (Bolman ve Deal, 2008). Etkili yöneticiler, okul örgütlerinde görev ve sorumlulukları gereği çalışanlara, örgütü düzenli ve rasyonel yürütmelerinde yardımcı olmak, doğru, hızlı ve

tutarlı kararlar almak ve yönettiği çalışanları yönlendirmek için doğru bilgi edinmek ve bilgiyi ulaştırmak, girişimci olmak, sorunları çözümlenmek, elde edeceği kaynaklara karar vererek denge kurmak zorundadırlar. Amaca ulaşmak için yöneticilerin gerçekleştirmek zorunda olduğu görevler ve roller rutin de olsa, yöneticiler tarafından mutlaka dikkate alınmalıdır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin bireyler arası, bilgi sağlama ve karar verme rollerini yüksek düzeyde sergilemeleri, okul etkililiğinin artırılmasını ve amaçlara daha kolay ulaşılmasını sağlaması nedeniyle olumlu bir durumdur. Çünkü yöneticiler okul başarısının gerçekleşmesinde, okulu ve toplumu geleceğe taşımada anahtar kişidir. Yöneticiler bilgi ve becerilerini geliştirerek, bireyi, toplumu iyi anlayarak, üstlendikleri rolleri ve görevleri etkili bir şekilde yerine getirebilirler.

Öğretmen algılarına göre okul müdürleri etkileme taktiklerinden motive etme, çıkarların değişimi, bilgilendirme ve kişisel yakınlığı kullanma taktiklerini yüksek düzeyde kullanmaktadırlar. Bu bulguya göre okul müdürlerinin öğretmenleri çalışmaya teşvik ettiği, rasyonelliğe vurgu yaparak ve mantıklı argümanlar sunarak öğretmenleri görev için ikna ettiği, yapılan işin karşılığında sonraki görevlerde onlarla birlikte hareket edileceğinin garantisini öğretmenlere verdiği söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin bir işin sonunda ne tür kazançlar sağlayacakları hakkında öğretmenlere bilgi verdikleri, arkadaşlık ilişkilerini kullanarak öğretmenlerden ricalarda buldukları söylenebilir. Okul amaçlarını gerçekleştirme aşamasında, okul müdürlerinin öğretmenlere karşı demokratik, insan ilişkilerine dayanan, olumlu ve ılımlı davranışlarda buldukları söylenebilir. Araştırmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin olumlu izlenim oluşturma ve baskı taktiklerini orta düzeyde kullandıkları belirlenmiştir. Bu bulguya göre, okul müdürlerinin kendisi hakkında başkalarının olumlu düşüncelerini sağlamaya yönelik çaba sarf etme ve öğretmenleri amaca ulaşmak için tehdit etme, uyarma, denetim ve kontrol etme davranışlarını daha az tercih ettikleri söylenebilir. Okul müdürlerinin zorlayıcı ve baskılayıcı tutumların, okul ortamında ilişkileri yıpratacağı, öğretmenlerin iş doyumlarını, örgüte bağlılıklarını ve verimliliklerini azaltabileceğini düşüncesiyle bu taktikleri kullanmayı daha az tercih ettikleri düşünülebilir.

Kuru-Çetin'in (2013) örneklemini Türkiye'deki ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin oluşturduğu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel etkileme taktiklerinden arkadaşlığı kullanma, direktme ve pazarlık yapma taktiklerini yüksek düzeyde, bir üst yönetime başvurma ve başkaları ile koalisyon kurma taktiklerini orta düzeyde kullandıklarını ve neden gösterme taktiğini ise düşük düzeyde kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. Güleş (2016) çalışmada, öğretmen algılarına göre okul

yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerini motive etme, bilgilendirme, çıkarların değişimi, kişisel yakınlığı kullanma, olumlu izlenim oluşturma ve baskı taktikleri olarak belirlemiştir. Okul yöneticileri yönetim faaliyetlerini yerine getirirken motive etme taktiklerini yüksek düzeyde, baskı taktiklerini ise düşük düzeyde kullanmaktadırlar. Yukl ve Falbe (1990) çalışmasında yöneticilerin rasyonel ikna, danışma, takdir etme, teşvik edici talepte bulunma taktiklerini yüksek düzeyde kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Gözü (2012) Türkiye'de ve Amerika'da farklı sektörlerde görev yapan yöneticiler ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, Amerikalı yöneticilerin rasyonel ikna ve danışma taktiklerini daha fazla kullandıkları, Türk yöneticilerin ise meşruluk, değişim, sevgi kazanmak, baskı ve koalisyon taktiklerini fazla kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Bülbül (2019) çalışmasında, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin en çok akıl yoluyla ikna etme taktiğini kullandıklarını tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin en az kullandıkları taktiklerin kişisel yakınlığı kullanma, teşvik edici talepte bulunma ve koalisyon kurma olduğu belirlenmiştir. Pehlivan (2018) çalışmasında, ilköğretim kurumu yöneticilerinin en çok kullandığı etkileme taktiğinin kurallara uygunluk en az kullandığı etkileme taktiklerinin de karşılık verme ve kişisel çekicilik olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dağlı (2015) çalışmasında, öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin en fazla kurallara uygunluk taktiğini, en az ise karşılık verme taktiğini kullandıklarını tespit etmiştir. Taşçı ve Eroğlu (2007) çalışmasında, okul yöneticileri ve çalışan algılarına göre okul müdürlerinin etkileme taktiklerinden rasyonel ikna ve ilham vericilik taktiklerini daha sık kullandıklarını, baskı taktiklerini en az kullandıklarını belirlemişlerdir.

Araştırma sonuçları ile literatürde yapılan bazı çalışma sonuçlarının örtüştüğü (Güleş, 2016; Yukl ve Falbe, 1990; Gözü, 2012; Taşçı ve Eroğlu, 2007, Bülbül, 2019), bazı çalışma sonuçlarının farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir (Pehlivan, 2018; Kuru-Çetin, 2013, Dağlı, 2015). Araştırma sonuçlarının benzerlikler ve farklılıklar göstermesinin nedenleri arasında yöneticilerin etkileme taktiklerini kullanma nedenlerinin farklılık göstermesi ve çeşitli şekillerde kullandığı taktiklere yönelik çalışanların tepkilerinin değişiklik göstermesi yer alabilir. Okul yöneticisinin amacı, kişilik özellikleri, sahip olduğu güç ve politika algısı bu farklılıkların sebepleri arasında gösterilebilir. Ayrıca yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiği, etkileme girişiminin amacına, yönetici ve çalışan arasındaki oluşan güç tipine ve onlar arasındaki ilişkiye, yöneticilerin gücünü etkili şekilde kullanıp kullanmamasına, çalışanların kendisinden beklenen davranışa ya da göreve ilişkin tutumuna ve önceki deneyimlerine göre değişiklik göstermektedir. Dubrin'e (2004) göre çalışanlar yöneticilerinin kendilerine yönelik kullandıkları etkileme

taktiklerine bağlanma, uyma ve direnç şeklinde tepkiler geliştirmektedir. Bu nedenle çalışanların tepkilerine ve yöneticilerin gücü kullanma durumlarına göre yöneticiler farklı etkileme taktikleri kullanmaktadırlar.

Yapılan bu çalışmada öğretmen algılarına göre öğretmenlerin yöneticilerine güveni yüksek düzeydedir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin, işleyen ve açık bir iletişim sistemi oluşturdukları, kararlara katılımın etkin bir şekilde gerçekleştiği, çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat tanıdıkları, ortak etik değerlerin inşa edildiği ve paylaşıldığı ortamlar yarattıkları söylenebilir. Bu durum okul müdürlerinin okullarda güven duygusunun oluşmasına önem vermelerinden, güven ortamının oluşmadığı örgütlerde belirsizlik ve kargaşanın hakim olacağını, moral ve motivasyonun düşebileceğine yönelik ön görülerinin olmasından kaynaklanabilir.

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde araştırma sonuçları ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bil'in (2018), Erçek'in (2018), Güteryüz'ün (2017), Kars'ın (2017) Özhan'ın (2016), Şener-Pars'ın (2017), Sarıkaya'nın (2019), Uyar -Bulut'un (2018) ve Uygur'un (2018) çalışmalarında da öğretmenlerin yöneticilerine yüksek düzeyde güven duydukları belirlenmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kendilerine güven duymaları için dürüst, açık, adil ve tutarlı davranışlar içerisinde oldukları söylenebilir. Çünkü okul yöneticileri, yöneticiye duyulan güvenin düşük olduğu okullarda yapılan işlerin maliyetlerinin arttığını (Marshall, 2000) ve görevlerin gerçekleştirme sürecinin zorlaştığını düşünerek güven ortamının oluşmasına zemin hazırlayacak tutum ve davranışlar sergilemeyi tercih etmiş olabilirler. Ayrıca okul yöneticilerinin öğretmenlerin/çalışanların yaptıkları işten zevk almaları, işleri ile gurur duymaları için çaba sarf ettikleri söylenebilir. Çünkü çalışanların yöneticilerine güven duydukları çalışma ortamlarında, moral ve motivasyonlarının yüksek olması, çalışanların kendilerini huzurlu ve rahat hissetmeleri, performanslarının ve verimliliklerinin artması beklenir.

5.1.2. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerini, Etkileme Taktikleri ve Öğretmenlerin Yöneticiye Güveninin Bazı Kişisel Değişkenler Açısından İncelenmesi

Okul müdürlerinin yönetici rollerinin, etkileme taktiklerinin ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin; cinsiyet, branş, kıdem, okulda çalışma süresi, müdürle çalışma süresi ve sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik sonuçlar bu bölümde incelenmiştir.

5.1.2.1. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin cinsiyet açısından incelenmesi. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık

göstermemektedir. Hallinger ve Murphy'nin (1983), Chen'nin (1997), Mech'in (1994), Ayaz'ın (2015), Gülbahar'ın (2010), Yılmaz'ın (2010), Tahaoğlu'nun (2007), Çiçek'in (2010) ve Toker'in (2007) çalışmalarında cinsiyete göre okul müdürlerinin yönetici/liderlik rollerine ilişkin anlamlı farklılık bulunmamıştır ve bu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yavuz (2006) çalışmasında, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okul müdürlerinden bekledikleri roller incelendiğinde; kadın ve erkeklerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu, kadınların erkeklere göre okul müdürlerinden daha yüksek rol beklentisine sahip oldukları tespit edilmiştir. Rüzgar ve Kurt'un (2013) işletmelerdeki yöneticiler üzerine gerçekleştirdikleri çalışmasında, cinsiyet değişkeni ile yönetsel roller arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Araştırma sonuçları ile literatürde yapılan çoğu çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Hallinger ve Murphy, 1983; Chen, 1997; Mech, 1994; Ayaz, 2015; Gülbahar, 2010; Yılmaz, 2010; Tahaoğlu, 2007; Çiçek, 2010; Toker, 2007; Rüzgar ve Kurt, 2013). Cinsiyet değişkeninin okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin öğretmen algılarında etkili olmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin kadın ya da erkek olması okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin düşüncelerini değiştirmemektedir. Yavuz'un (2006) çalışmasında, araştırma sonuçlarında farklı olarak cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmasının nedenleri arasında çalışmanın okul müdürlerinden beklenen roller üzerine gerçekleştirilmesi olabilir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinden bekledikleri rollerin daha yüksek olması, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bakış açılarının farklı olması, beklentilerinin değişiklik göstermesi ve duygusal açıdan da farklı olmaları nedeniyle olabilir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kuru-Çetin ve Çinkır'ın (2014), O'Neil'in, (2004), Haveydi'nin (2017), Mangaltepe'nin (2012), İspir'in (2008) ve Gezer'in (2005) çalışmalarında etkileme taktiklerine ilişkin cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Dağlı (2015) çalışmasında, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden akıl yoluyla ikna, kurallara uygunluk, baskı yapma alt boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyete göre farkın anlamlı olmadığını; karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, bilgilendirme, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, kişisel yakınlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurma alt boyutlarında farkın anlamlı olduğunu belirlemiştir. Bülbül (2019) çalışmasında akıl yoluyla ikna, karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma,

kişisel yakınlığı kullanma taktiklerine yönelik öğretmen algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını, başkalarıyla koalisyon kurma taktiğine ilişkin anlamlı bir fark olduğunu belirlemiştir.

Araştırma sonuçları ile literatürde yapılan çalışmaların sonuçları karşılaştırıldığında bazı çalışma sonuçlarının örtüştüğü (Kuru-Çetin ve Çınkır, 2014; O'Neil, 2004; Haveydi, 2017; Mangaltepe, 2012; İspir, 2008; Gezer, 2005) bazı çalışma sonuçlarının farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir (Bülbül,2019; Dağlı, 2015). Cinsiyet değişkeninin, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen algılarında etkili olduğunun belirlendiği çalışmalarda, örgüt kültürü ve iklimindeki farklılıklar, yönetici-çalışan arasındaki güç türleri ve örgütsel politikadaki farklılıklar bu sonucun nedenleri arasında gösterilebilir. Ayrıca bazı okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları etkileme taktiklerini kadın ya da erkek öğretmenlere farklı şekilde sergiliyor olmasının bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin algıları, cinsiyete göre anlamlı bulunmamıştır. Bil'in (2018), Güteryüz'ün (2017), Kars'ın (2017), Mutluay'ın (2018), Özhan'nın (2016), Sarıkaya'nın (2019), Parlak'ın (2018) çalışmalarında da yöneticiye güvene ilişkin anlamlı farklılık bulunmamıştır, bu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin kadın ya da erkek olması yöneticilerine güvenini etkilememektedir. Erçek'in (2018) çalışmasında, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin algılarında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerinde kadınların erkeklere göre daha yüksek bir güven düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Yılmaz'ın (2006) çalışmasında örgütsel güvenin tüm alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık görülmüş, erkek öğretmenlerin yöneticilere olan güvenlerinin kadın öğretmenlere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları ile literatürde yapılan çalışmaların sonuçları karşılaştırıldığında bazı çalışma sonuçlarının benzerlik gösterdiği (Bil, 2018; Güteryüz, 2017; Kars, 2017; Mutluay, 2018; Özhan, 2016; Sarıkaya, 2019; Parlak, 2018) bazı çalışma sonuçlarının farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir (Erçek, 2018; Yılmaz, 2006). Yapılan araştırmada olduğu gibi, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin algılarında farklılık bulunmayan okul örgütlerinde, yöneticilerin cinsiyet ayrımı yapmaksızın çalışanlarına adil, dürüst ve tutarlı davrandıkları söylenebilir. Kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin algılarında farklılıklar belirlenen örgütlerde ise yöneticilerin kadın ya da erkek öğretmenler lehine kararlar aldığı, eşit ve adil tutumlar sergilemediği düşünülebilir. Tüm bunlardan bağımsız olarak kadın ve erkek öğretmenlerin bireysel farklılıkları,

davranış ve tutumlarındaki farklılıklar ve olaylara bakış açılarındaki farklılıklar bu sonuçlara yol açmış olabilir.

5.1.2.2. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin branş açısından incelenmesi. Araştırma sonuçlarında, okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin öğretmen algılarında branş değişkenine göre bireyler arası, bilgi sağlama ve karar verme rolleri boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tahaoğlu ve Gedikoğlu'nun (2009) ve Yılmaz (2010) ve Tahaoğlu'nun (2007) çalışmalarında da araştırma bulgularıyla benzer sonuçlara rastlanmıştır. Her iki çalışmada da, branş değişkeni açısından okul müdürlerinin yönetici/liderlik rollerine ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Branş değişkeninin okul müdürlerinin kullandıkları yönetici rollerine ilişkin öğretmen algılarında etkili olmadığı belirlenmiştir. Araştırmanın bu sonucunun beklenen bir durum olduğu söylenilebilir. Çünkü sayısal, sözel, sınıf veya diğer branş öğretmenleri okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin benzer düşüncelere sahip olabilirler.

Araştırmada, okul müdürlerinin etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktikleri boyutlarında branş değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmuş; motive etme ve baskı taktikleri boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Dağlı (2015) çalışmasında, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden baskı yapma, takdir etme, kişisel yakınlığı kullanma, başkaları ile koalisyon kurma alt boyutlarına ilişkin algılarında branş değişkenine göre farkın anlamlı olmadığını; akıl yoluyla ikna, karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, işbirliği yapma, istişarede bulunma alt boyutlarında farkın anlamlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Güleş (2016) çalışmasında, okul müdürlerinin kullandıkları motive etme, bilgilendirme, çıkarların değişimi, olumlu izlenim oluşturma ve baskı taktiklerine ilişkin öğretmen görüşlerinde, branş değişkenine göre farkın anlamlı olmadığını, kişisel yakınlığı kullanma taktiklerine ilişkin farkın anlamlı olduğunu belirlemiştir. Bülbül'ün (2019) çalışmasında, etki taktikleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde yalnızca başkalarıyla koalisyon kurma boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırma sonuçları ile literatürde yapılan çalışmaların sonuçları karşılaştırıldığında benzerlik ve farklılık gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Branş değişkeninin, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen algılarında etkili olduğunun belirlendiği örgütlerde, yöneticilerin etkileme sürecinde kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin branşına göre değişebileceği, sayısal, sözel, sınıf ve diğer branşlarda olan

öğretmenlerin branşları gereği yaptıkları çalışmaların, görev ve sorumluluklarının farklı olmasından kaynaklanan süreçte okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin farklılaşabileceği, yönetici ve çalışan arasındaki güç dengesinden etkilenebileceği ve bu farklılıklara yol açabileceği söylenebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmen algılarında branş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bil'in (2018), Güteryüz'ün (2017) ve Mutluay'ın (2018) çalışmalarında da öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin branş değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Sarıkaya'nın (2019) çalışmasında öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin branş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Branş değişkeninin öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin algılarında etkili olmamasının nedenleri arasında yöneticilerin branşı ne olursa olsun çalışanlarına eşit, adil ve dürüst davranmaları, ayırım yapmaksızın karara katılımlarını sağlamaları, herkesi eşit şekilde motive etmeleri olabilir.

5.1.2.3. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin kıdem açısından incelenmesi. Araştırmada, okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin öğretmen algılarında kıdem değişkenine göre, bireyler arası ve karar verme rolleri boyutunda anlamlı farklılık bulunmuş; bilgi sağlama rolleri boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tahaoğlu ve Gedikoğlu'nun (2009), Çiçek'in (2010), Beycioğlu'nun (2009) çalışmalarında okul müdürlerinin yönetici/liderlik rollerine ilişkin öğretmen algılarında kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kıdem değişkeninin okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin öğretmen algılarında etkili olmamasının nedeni göreve yeni başlayan öğretmenlere de kıdemi ve deneyimi fazla olan öğretmenlere de aynı yönetici rollerinin kullanıldığı, farklı davranış ve tutum içerisinde olmadıkları söylenebilir.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen algılarında motive etme, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktiklerinde kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuş; olumlu izlenim oluşturma ve baskı taktiklerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bülbül'ün (2019) çalışmasında okul müdürlerinin kullandıkları akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, iş birliği yapma, istişarede bulunma, kişisel yakınlığı kullanma, başkalarıyla koalisyon kurma taktiklerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık bulunmazken, karşılık verme, baskı yapma ve takdir etme taktiklerine ilişkin anlamlı farklılık bulunmuştur. Dağlı (2015) çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte

bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma ve başkaları ile koalisyon kurma alt boyutlarına ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre farkın anlamlı olmadığını; karşılık verme ve kişisel yakınlığı kullanma alt boyutlarında farkın anlamlı olduğunu belirlemiştir. Güleş'in çalışmasında (2016) okul yöneticilerinin kullandıkları motive etme, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve baskı taktiklerine ilişkin öğretmen görüşlerinde, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Haveydi'nin (2017) çalışmasında, okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemelerine ilişkin öğretmen algılarında kıdem değişkeni açısından, yetki yoluyla etkileme boyutunda anlamlı farklılık bulunmuş, diğer boyutlarda farklılık bulunmamıştır. Kuru-Çetin'in (2013) çalışmasında yöneticilerin kıdem değişkenine göre örgütsel etkileme taktiklerinde anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçları ve literatürdeki çalışma sonuçları incelendiğinde genel olarak kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin etkileme sürecini yönetirken kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin kıdemlerine göre değişiklik göstermediği, yeni göreve başlayan öğretmen ile daha deneyimli öğretmenler arasında etkileme süreci açısından bir farklılık oluşmadığı söylenebilir. Farklılığın olduğu örgütlerde, etkileme sürecini etkileyen etmenlerin çok yönlü olması ve farklılıklar içermesi, yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerdeki farklılıklar, kullanılan etkileme taktiklerinin değişiklik göstermesi, bu sonuçların ortaya çıkmasının nedenleri arasında gösterilebilir.

Araştırmada öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmen algılarında kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu, Özhan'ın (2016), Şener-Pars'ın (2017), Sarıkaya'nın (2019), Erçek'in (2018), Bökeoğlu ve Yılmaz (2008)'in çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Bil (2018) çalışmasında, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık bulmuştur. En düşük kıdemli öğretmenler ile 6-15 yıldır çalışan öğretmenler ve 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark 0-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler lehine bulunmuştur. Ortalamalara bakıldığında meslekte geçirilen süre arttıkça yöneticiye güven ortalamalarının düştüğü görülmektedir. Sarıkaya'nın (2019) çalışmasında en yüksek yöneticiye güven düzeyine sahip 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin, 0-4 yıl ve 15-19 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle anlamlı şekilde farklılık göstermediği, 5-9 yıl ve 10-14 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle anlamlı şekilde farklılık gösterdiği bulunmuştur. Kıdemi az olan öğretmenlerin daha kıdemli öğretmenlere göre yöneticilerine daha fazla güven duymalarının nedenleri arasında, kıdemi düşük öğretmenlerin deneyimlerinin az olması, bu

nedenle de yöneticilerinin davranış ve tutumlarını iyi değerlendirememeleri ya da okul müdürlerinin kıdemi az olan öğretmenlere daha adil, dürüst ve açık davranmaları gösterilebilir.

5.1.2.4. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin okulda çalışma süresi açısından incelenmesi. Araştırmada, okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin öğretmen algılarında, okuda çalışma süresine göre, bireyler arası roller, bilgi sağlama ve karar verme rolleri boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tahaoğlu ve Gedikoğlu'nun (2009) çalışmasında öğretmenlerin okulda çalışma süresi açısından okul müdürlerinin yönetici/liderlik rollerine ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Rüzgar ve Kurt'un (2013) çalışmasında da çalışma süresi bakımından yönetsel roller arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulgular araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Okulda çalışma süresi değişkeni, öğretmenlerin yönetici rollerine ilişkin algılarını etkilememektedir. Çünkü, okul müdürleri, resmi otoritesinden kaynaklanan rutin görevlerini yerine getirirken çalışanlarının okulda çalışma sürelerini dikkate almaksızın çalışanlarına karşı benzer yönetici rolleri sergilemektedirler.

Araştırma sonuçlarında okul müdürlerinin etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen algılarında okulda çalışma süresine göre, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktiklerinde anlamlı farklılık bulunmuş; motive etme ve baskı taktiklerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Haveydi'nin (2017) çalışmasında, okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemelerine ilişkin öğretmen algılarında, okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bülbül'ün (2019) çalışmasında, aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri teşvik edici davranışta bulunma ve takdir etme boyutlarında farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçları ile literatürdeki çalışmalarda benzer bulgulara rastlanmıştır. Okulda çalışma süresine göre okul müdürlerinin kullandıkları bazı etkileme taktiklerinde farklılıklar olmasının nedenleri arasında okulda çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin okul müdürlerinin daha iyi tanımaları, hangi durumda hangi etkileme taktiklerini ne derece kullanacaklarını daha iyi tahmin edebilmeleri gösterilebilir.

Araştırmada, okulda çalışma süresine göre, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kars'ın (2017), Şener-Pars'ın (2017) çalışmalarında da öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir, bu bulgu araştırma bulgularıyla tutarlılık

göstermektedir. Bil (2018) çalışmasında, öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerinin okulda çalışılan süre değişkenine göre anlamlı farklılık bulmuştur. Okulda çalışma süresi en düşük olan öğretmenler ile 6-9 yıldır çalışan ve 10 yıl ve üstü çalışan öğretmenler arasında 1-2 yıldır okulda çalışan öğretmenler lehine anlamlı fark görülmektedir. Parlak'ın (2018) çalışmasında, okulda çalışma süresi; 1-4 yıl arası olan öğretmenler ile 5-8 yıl arası ve 9 yıl ve üstü olan öğretmenler arasında, 1-4 yıl arası olan öğretmenler lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu bulgular, okuldaki çalışma süresi daha az olan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu, öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerinin zamanla azaldığını göstermektedir. Marchant ve May'in (1993) açıkladığı gibi güveninin yokluğunda çalışanlar geçmiş uygulamaları tekrarlayacaklar veya süregelen uygulamalara tepkili olacaklardır. Okul örgütlerinde güven duygusunun olması yöneticilere ve örgütlere önemli yararlar sağlayacaktır. Güvensizlik, insanları değişime dirençli hale getirir ve insanların değişimi bir tehdit aracı olarak görmesini sağlar. Bu yüzden okul örgütlerinde değişimin ve yaratıcılığın sağlanması için güven önemli bir faktördür. Çalışanlar güvenin olmadığı ortamlarda yenilikçi ve değişimsel uygulamalardan şüphe duyacak ve daha fazla tedirgin olacaktır.

5.1.2.5. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin müdürle çalışma süresi açısından incelenmesi. Araştırmada, okul müdürüyle çalışma süresine göre, okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde bilgi sağlama rolleri boyutunda anlamlı farklılık bulunmuş; bireyler arası ve karar verme rolleri boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğretmen algılarına göre, okul müdürüyle çalışma süresi arttıkça okul müdürlerinin bilgi sağlama rollerini daha az sergiledikleri belirlenmiştir. Müdürle çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin, yöneticileri ile daha fazla zaman geçirmelerinden dolayı, yöneticilerinin okul çıkarlarına yönelik bilgi edinme, toplama ve bilgiyi dağıtma konularında yetersiz olduklarını düşünüyor olabilirler.

Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen algılarında müdürle çalışma süresi değişkenine göre olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, baskı, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktikleri boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuş; motive etme taktikleri boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Güleş'in (2016) çalışmasında, okul yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin tüm taktiklerde okul yöneticisiyle birlikte çalışma süresine bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre müdürle çalışma süresi arttıkça öğretmenler, okul müdürlerinin olumlu izlenim oluşturma,

kişisel yakınlığı kullanma, baskı, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Müdürle çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin yöneticilerini daha iyi tanımaları, aralarında etkili ve açık iletişimin olması, ilişkilere yönelik yönetici-çalışan deneyiminin fazla olması bu sonuçların ortaya çıkmasının nedenleri arasındadır.

Araştırmada müdürle çalışma süresine göre, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin müdürle çalışma süresinin az ya da çok olması öğretmenlerin yöneticilerine güvenmelerini etkilememektedir. Bu sonuca göre okul müdürleri öğretmenler ile geçirdikleri çalışma süresini dikkate almaksızın, okul örgütlerinde çalışanlarını motive etmekte, çalışanlarına yol göstermekte, dürüst ve adil davranmakta, örgütsel bağlılığı ve aidiyet duygusunu artırıcı tutum ve davranışlarda bulunmaktadır. Belirsizliğin ve güvensizliğin yüksek olduğu okullarda, yöneticilerin çalışanlarını değişime yönlendirilmelerinin zor olması nedeniyle de okul müdürlerinin yöneticiye güven duyulmasını önemsedikleri ve bu doğrultuda davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Çünkü güven duygusunun olduğu ortamlarda olumsuz etkiler ve anlaşmazlıklar olmayacağı için insanlar fikirlerini, düşüncelerini korkmadan açıklayacaklar ve daha çok çaba harcayacaklardır.

5.1.2.6. Okul müdürlerinin yönetici rolleri, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin yöneticiye güveninin sendika üyeliği açısından incelenmesi Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin algılarında sendika üyeliğine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin sendikaya üye olmaları ya da olmamaları, okul müdürlerinin yönetici rollerine ilişkin algılarını etkilememektedir. Bunun nedenleri arasında eğitim sendikalarının işlevlerini yerine getirmedikleri, eğitici rolünün olmadığı, yönetici rollerine ilişkin çalışma gerçekleştirmedikleri ve bu konuyla ilgilenmedikleri gösterilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin sendika üyeliğine göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin tümüne ilişkin anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin algılarında, öğretmenlerin sendika üyesi olmaları ya da olmamaları etkili değildir. Bu sonuca göre okul müdürleri çalışanlarının sendika üyeliğini dikkate almadan örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmekte, görev ve sorumluluklarını yerine getirmekte, etkileme sürecinde çalışanlarına yönelik farklı etkileme taktikleri kullanmamaktadırlar.

Araştırmada, öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin öğretmen algılarında sendika üyeliğine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Farklılık bulunmayan örgütlerde,

okul müdürleri çalışanları sendika üyesi olsun ya da olmasın, onlara etkili bir iletişim ortamı sağlamakta, yetkilendirme ve katılımı sağlamakta, çalışanlarının eğitimine önem vermekte, riskli ve belirsiz durumlarda tutarlı davranışlar sergilemektedirler denilebilir. Bu sonuç okul örgütleri için olumlu bir sonuçtur. Çünkü yöneticilerine güven duyulan örgütlerde, sevgi, saygı ve nezakete dayalı bir ortam oluşur, çalışanlar özverili bir şekilde çalışırlar, daha yaratıcı ve enerjik olurlar, örgütsel bağlılıkları yüksek olur ve işbirliği yapmaya istekli olurlar. Erçek'in (2018) çalışmasında öğretmenlerin yöneticiye güvenine ilişkin sendika üyeliği değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmuş, sendika üyesi olan öğretmenler ile sendika üyesi olmayan öğretmenler arasında sendika üyesi olmayanlar lehine anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yöneticiye güven algılarının sendika üyesi olmayanların, sendika üyesi olanlardan daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu durum, yöneticilerine güven duymayan öğretmenlerin sendikaya üye olmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Yöneticilerine güven duyan öğretmenlerin ise sendikaların faaliyetlerinde önemli kazanımlar elde etmediklerini, çalışmalarına güvenmedikleri için sendikaya üye olmayı seçmedikleri söylenebilir.

5.1.3. Okul Müdürlerinin Yönetici Rollerinin, Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Yöneticiye Güvenine Etkisi

Araştırmada, okul müdürlerinin bireyler arası roller sergilemelerinin, yöneticiye güven üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etki hem doğrudan hem de etkileme taktikleri aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin çalışanlar ile iyi ilişkiler kurması, okulu başarılı bir şekilde temsil etmeleri, çalışanları motive etmeleri, okul ile okul dışındaki kurumlarla etkili iletişim ağı oluşturması öğretmenlerin yöneticilerine güven duymalarını sağlamaktadır. Çünkü okul müdürlerinin sergiledikleri yönetici rolleri okul ortamında oluşacak güven duygusu üzerinde etkilidir (Adams, 2008). Öğretmenlerin yöneticilerine güven duygusunun, yöneticilerin beşeri becerilerinden etkilenebileceği söylenebilir. Çünkü, yöneticileri tarafından takdir edilen, dikkate alındıklarını ve önemsendiklerini hisseden öğretmenlerin yöneticilerine güven duygusu artmaktadır (Dabney, 2008). Ayrıca okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine ve insan ilişkilerine sahip olması, çalışanlarını motive etmeleri (Tokgöz, 2012), dürüst, verdiği sözleri tutan, adil davranışlar sergilemeleri de öğretmenlerin yöneticilerine güvenini arttırmaktadır (Yılmaz, 2009).

Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin bireyler arası roller sergilemeleri, etkileme taktiklerinden bilgilendirme ve motive etme taktiklerini daha fazla kullanmalarını

sağlamaktadır. Okul müdürlerinin okul amaçlarını gerçekleştirmek için resmi otorite temelinden doğan, çalışanlarla oluşturduğu ilişkiye dayanan rolleri okul ortamında sergilerken, öğretmenleri çalışmaya teşvik eden, motive eden ve onlara huzurlu bir çalışma ortamı sağlayan taktikler kullandıkları söylenebilir. Ayrıca okul müdürleri, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken çalışanlarla ilişkilerini güçlü tutmak için, yapılan işin yararları hakkında çalışanlara açıklama yaptıkları ve kazançları hakkında bilgi verdikleri taktikleri kullanmayı tercih edebilirler. Araştırmada okul müdürlerinin bireyler arası roller sergilemeleri, baskı taktiklerini daha az kullanmalarını sağlamaktadır. Bu bulgu, okul müdürlerinin beşeri becerilere dayanan, çalışanlarla ilişkiye yönelik olan rolleri sergilerlerken çalışanları tehdit altında bırakan, baskı altında tutan, sürekli denetleyen etkileme taktiklerini kullanmayı tercih etmediklerini göstermektedir. Çünkü okul müdürlerinin okul çıkarları için çalışanlarla olan ilişkilerini sağlam temellere dayandırmaları gerekmektedir. Bunun için de çalışanlarını görevlerine yönelik güdüleyen, çalışanlara görevleri ve okul hakkında bilgiler veren, çalışanların başaracaklarına yönelik inancını arttıran girişimlerde bulunmaları önem kazanmaktadır.

Araştırmada, okul müdürlerinin bilgi sağlama rollerini sergilemelerinin, yöneticiye güven üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etki hem doğrudan hem de etkileme taktikleri aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Bu bulguya göre, okul müdürlerinin, okul için bilgi ağı oluşturan ve bunu yönetebilen, bilgiyi nasıl elde edeceğini iyi bilen, elde ettiği bilgiyi uygun şekilde dağıtan, gerekli durumlarda etkili bir konuşmacı olan roller sergilemelerinin, öğretmenlerin yöneticilerine güveni üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Çalışanların okul ile ilgili bilgileri ve haberleri yetkili bir kişi tarafından duymaları, bilginin ve haberin inandırıcılığı açısından önemlidir ve bu durum çalışanların güveni üzerinde etkili olabilir. Çünkü söylentiler çalışanların kafalarının karışmasına neden olabilir ve performansını etkileyebilir. Karışıklık ve kaos ortamının oluşmaması için yöneticilerin tüm haberleri çalışanlarla zamanında paylaşması önem taşımaktadır.

Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin bilgi sağlama rollerini sergilemeleri, etkileme taktiklerinden bilgilendirme ve motive etme taktiklerini daha fazla kullanmalarını sağlamaktadır. Okul müdürleri, okul ile ilgili bilgileri elde eden, üreten ve bilgiyi en iyi şekilde kullanan roller sergilerler. Bu rolleri sergileyen okul müdürleri, elde ettikleri bilgilerle çalışanlarını motive eden, başaracağına dair konuşmalar yapan, okul ile ilgili haberler ve iyi ya da kötü gidişat hakkında çalışanlarını bilgilendiren taktikler kullanırlar.

Dinç 'e (2007) çalışanlar için önemli olan haberlerin onlara zamanında iletilmesi, yönetsel güvenirliliğin sağlanmasında etkilidir ve çalışanların güven duymalarını sağlamaktadır. Okul müdürlerinin bilgi sağlama rollerini sergilemeleri baskı taktiklerini daha az kullanmalarını sağlamaktadır. Okul müdürlerinin okul çıkarları için bilgi edinirken, bilgiyi üretirken ve bilgiyi en iyi şekilde yönetirken çalışanlarını sürekli gözetim ve denetim altında tutma eğiliminde olmadıkları söylenebilir. Çünkü okul müdürleri görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için okul çıkarlarına yararlı bilgiyi edinme ve yönetme rollerini sergilerken çalışanları ile olumsuz bir ilişki içerisinde olmayı tercih etmemektedirler. Okul amaçlarının başarılı ile yerine getirilebilmesi, görev ve sorumlulukların gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerle çalışanlar arasında olumlu bir ilişkinin olmasını, çalışanların huzurlu bir ortamda çalışmalarını okul müdürlerinin daha fazla tercih ettikleri söylenebilir.

Araştırmada, okul müdürlerinin karar verme rollerini sergilemelerinin, öğretmenlerin yöneticiye güvenini hem doğrudan hem de dolaylı olarak pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları bilgilendirme, motive etme ve baskı gibi etkileme taktiklerinin, yöneticiye güven üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre, okul müdürlerinin okullarda girişimci, sorun çözümleyici, kaynak sağlayan ve dağıtan, müzakereci roller sergilemeleri öğretmenlerin güvenini etkilediği söylenebilir. Örgüt içerisinde değişimler yaratan, bu konuda çalışanlarına model olan, çalışanlarını yeteneklerine göre uygun görevlere yönlendiren, çıkar çatışmalarında çözümleyici olan okul müdürleri, çalışanların güvenlerini kazanabilir. Wong, Ngo ve Wong (2006) çalışmalarında yöneticiler tarafından örgüt içerisindeki çatışmaların çözümlenmesinin veya azaltılmasının, yöneticilerin işbirliğine ve yeniliğe açık davranışlar sergilemelerinin çalışanların örgütsel ve yönetsel güvenlerini arttırdığını belirlemişlerdir. Bu bulgu araştırmanın bulgusunu destekler niteliktedir.

Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin karar verme rollerini sergilemeleri, etkileme taktiklerinden bilgilendirme ve motive etme taktiklerini daha fazla kullanmalarını sağlamaktadır. Yöneticilerin, seçim yapması ve harekete geçmesi gereken olaylarla ilgili olan karar verme rollerini sergilemeleri aynı zamanda çalışanlara okul ile ilgili çalışanlara bilgi verme, açıklama yapma ve çalışanları motive etme, çalışmaya teşvik etme gibi taktikleri kullanmasını sağlamaktadır. Çünkü okul müdürlerinin okul ile ilgili karar alırken, çalışanlarına açıklama yapmalı, onları okul ile ilgili olaylarla ilgili haberdar etmelidirler. Ayrıca motive ederek desteklediği çalışanlarının karar alırken kendisi desteklemeleri okul müdürlerinin okul amaçlarını gerçekleştirmede ve başarıya ulaşmada

ihtiyacı olan bir durumdur. Yöneticiler girişimci olarak fırsatları yakalamak, çeşitli projeleri tasarlamada yol gösterici olmak, beklenmeyen ani, önemli sorunları çözmek, programlama ve bütçeleme yapmak ve örgüt içi ve dışı ile görüşme ve pazarlıklar yapmak durumundadırlar. Yöneticiler bu rolleri sergilerlerken çalışanlara bilgi verme, bilgi sağlama ve çalışanları motive etme, harekete geçirme gibi etkileme davranışları sergilemektedirler. Okul yöneticilerinin kapsamlı bir etkileme gücüne sahip olması, kendisinin, çalışanlarının ve okulunun da etkililiğini ve verimliliğini arttırmaktadır (Sarıtaş, 1991).

Araştırmada, okul müdürlerinin karar verme rollerini sergilemeleri, etkileme taktiklerinden baskı taktiklerini daha az kullanmalarına neden olmaktadır. Okul müdürleri, okul için en fazla yarar sağlayacak kararları alırken, girişimci ve sorun çözümleyici roller sergilerlerken çalışanlarını zorlayan, baskı altında tutan davranışları daha az sergilemeyi tercih etmektedirler. Yöneticilerin temel görevleri arasında karar verme olması nedeniyle okul müdürlerinin okul için önemli kararları alırken çalışanlarının desteğini almayı, olumlu ve huzurlu bir çalışma ortamında çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Araştırmaya göre, okul müdürlerinin bilgilendirme ve motive etme taktiklerini kullanmaları yöneticiye güveni artırırken, baskı taktiklerini kullanmaları yöneticiye güveni azaltmaktadır. Yöneticiler, çalışanların davranış ve tutumlarını örgüt amaçları doğrultusunda (veya tam tersi durumda) etkileme yeteneğine sahiptirler. Vries'e (2007) göre yöneticiler, sembollerini kullanarak bir düşünceyi aktarmada, insanları motive etmede uzadırlar. Yöneticilerin çalışanlarla irtibat halinde olup iyi ilişkiler içerisinde olması, çalışanlarının örgüt ve örgüt çıkarları hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Bu durum çalışanların yöneticilerine güven duygusunu arttırmaktadır. Cemaloğlu ve Kılınç (2012), yöneticilerin, çalışanlarda güven duygusu sağlayabilmelerinin çalışanlarını örgütsel amaçlara yönelik harekete geçirmesiyle ve çalışanlarının kişisel gelişimini desteklemesiyle gerçekleşeceğini vurgulamaktadır. Yöneticiler çalışanların, gereksinimleri, değerleri, amaçları ve fikirleri arasında bağ kurarak, onların örgüte bağlılığını ve performansına yönelik motivasyonunu geliştirebilirler (Yukl, Seifert ve Chavez, 2005). Çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması ve motivasyonlarının yüksek olması, güven duygularını arttırmaktadır.

Araştırmada, okul müdürlerinin baskı taktiklerini kullanmalarının yöneticiye güveni azalttığı belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışanlarını sürekli kontrol etmesi ve isteklerini tekrarlaması ve buna bağlı olarak agresif davranışlar sergilemeleri, uyarı ve tehditlerde

bulunmaları öğretmenlerin kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olabilir. Bu durum öğretmenlerin yöneticilerine güvenini, olumsuz yönde etkileyebilir. Okullarda yöneticiye güvenin düşük olması öğretmenlerin, okula karşı aitlik duygusunun zayıflamasına, değişime ve dönüşüme uyum sağlayamamalarına neden olabilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017). Ayrıca, eğitim örgütlerinde okul müdürünün, baskı taktiğini kullanarak öğretmenleri etkileme çabası sonuçsuz kalmaktadır. Çünkü öğretmenler, kurallar gereği okul müdürünün verdiği görevi yapmak zorunda olsalar da, öğretmenlerin baskı taktiği ile etkilenecek bir görevi başarmaları pek olası değildir. Koşar'a (2016) göre baskı ya da sürekli dayanak sunma gibi sert etkileme taktiklerinin okul yöneticisi tarafından kullanıldığı bir okulda hem öğretmenlerin yöneticilerine hem de birbirlerine olan güven düzeyleri düşecektir. Böylelikle bürokratik hantallık artarak okulun akademik başarısı düşecek, öğretmenleri de yöneticilerinin bu davranışlarına tepki olarak direnç gösterecek ve yöneticilerin öğretmenlere uyguladığı baskı taktiği işe yaramayacaktır.

Araştırmada sonuç olarak, okul müdürlerinin bireyler arası bilgi sağlama ve karar verme rollerinin yöneticiye güven üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri vardır. Okul müdürlerinin bireyler arası, bilgi sağlama ve karar verme rollerini sergilemeleri öğretmenlerin yöneticiye güvenini arttırmaktadır. Bu etki hem doğrudan hem de etkileme taktikleri aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Okul müdürlerinin bireyler arası, bilgi sağlama ve karar verme rollerini sergilemeleri, motive etme ve bilgilendirme taktiklerini daha fazla kullanmalarına, baskı taktiklerini daha az kullanmalarına neden olmaktadır. Okul müdürlerinin motive etme ve bilgilendirme taktiklerini kullanmaları öğretmenlerin yöneticiye güvenini arttırırken, baskı taktiklerini kullanmaları öğretmenlerin yöneticiye güvenini azaltmaktadır.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırmada, okul müdürlerinin yüksek düzeyde yönetici rolleri sergilediği belirlenmiştir. Okul müdürlerinin okul amaçlarını gerçekleştirmek, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için belirli roller sergilemeleri, onların işlerinin daha kolay ve etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bu nedenle yönetici rollerini etkili bir şekilde kullanmalarına yönelik okul müdürlerinin lisanüstü eğitim programlarına dahil olmaları, yönetici rollerine ilişkin farkındalıkları arttırılmalıdır.

Bu süreçte yöneticilerin çalışanlara göstereceği tutum ve davranışlar önem kazanmaktadır. Çalışanlar arasında etkili bir iletişim ortamının sağlanması, çalışanların

görev ve sorumluluklarının açık ve net olarak belirlenmesi, etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması, çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi yönünde desteklenmesi örgüt içerisinde güven kültürünün oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Öğretmenler, kıdem yılları arttıkça, okul müdürlerinin bireyler arası ve karar verme rollerini sergileme sıklığının arttığını, etkileme taktiklerinden motive etme, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin okul müdürleri ile açık iletişim halinde olamamaları, yönetici-öğretmen ilişkilerinde yeterince tecrübeli olmamaları, yöneticilerini yeterli derecede tanımamaları bu sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Bunun için göreve yeni başlayan öğretmenlere gerekli oryantasyon çalışmalarının yapılması ve iletişimin artması için çeşitli sosyal etkinliklerin yapılması önerilebilir.

Öğretmenler okulda çalışma süreleri arttıkça okul müdürlerinin olumlu izlenim oluşturma, bilgilendirme, kişisel yakınlığı kullanma, çıkarların değişimi taktiklerini, müdürle çalışma süresi arttıkça olumlu izlenim oluşturma, bilgilendirme, baskı, kişisel yakınlığı kullanma, çıkarların değişimi taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin deneyimlerinin artması, yöneticisiyle ve çevresiyle açık iletişim halinde olma imkanları artmaktadır. Okulda çalışma süresi az olan öğretmenlerle daha fazla zaman geçirilmeli, okulda çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin yönetim ve okul hakkındaki deneyimlerini paylaşmaları için ortamlar ve etkinlikler hazırlanmalıdır.

Öğretmenler, müdürle çalışma süreleri arttıkça okul müdürlerinin olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, baskı, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Müdürle çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin yöneticilerini daha iyi tanıdıkları, aralarındaki iletişiminin daha açık hale geldiği ve yöneticileri ile ilişkilerinde deneyimlerinin arttığı söylenebilir. Müdürle çalışma süresi az olan öğretmenlere müdürle daha fazla çalışan öğretmenler tarafından okuldaki yönetim ve müdürle olan ilişkilerle ilgili bilgi verilmeli, müdür ve çalışanlar arasındaki iletişimin ve etkileşimin artacağı sosyal etkinlikler ve çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

Yönetici rollerinden bireyler arası roller ve karar verme rolleri ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde, bilgi sağlama rolleri ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bireyler arası ve karar verme rollerini sergileyen okul müdürlerinin, öğretmenlerle iletişim kurarak, öğretmenlere destekleyici, yol gösterici davranarak onların kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır. Okul

müdürlerinin öğretmenlerin güvenini elde etmeleri için okul yönetiminde ve öğretmenler arasında adil kararlar almalı, tutarlı davranışlar sergilemelidirler.

Etkileme taktiklerinden motive etme taktikleri ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktikleri ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Olumlu izlenim oluşturma, baskı ve kişisel yakınlığı kullanma taktikleri ile yöneticiye güven arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Okul müdürlerinin, okulun ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir çalışma ortamı yaratmaları, etkileme ve isteklendirme faaliyetleri gerçekleştirmeleri ve öğretmenleri motive etmeleri, öğretmenlerin yöneticilerine güven duymasını sağlayacaktır. Ayrıca, okul müdürlerinin okul ve eğitim öğretim etkinlikleri konusunda öğretmenleri bilgilendirmesi, onların başarılarını ödüllendirmesi, öğretmenlerin yöneticilerine güvenini arttıracaktır.

5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Çalışmada, okullarda öğretmenlerin yöneticilerine güven duymalarını etkileyen okul müdürlerinin kullandıkları yönetici rolleri ve etkileme taktikleri ele alınmıştır. Okullarda öğretmenlerin yöneticilerine güvenlerini etkileyecek liderlik stilleri, örgütsel çatışma, örgüt kültürü ve türleri, örgütsel değişim, işe yabancılaşma gibi değişkenlerle çalışma gerçekleştirilebilir.

Sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin olumlu izlenim oluşturma ve kişisel yakınlığı kullanma taktiklerini sayısal, sözel ve diğer ders öğretmenlerine göre daha fazla kullandığını düşünmektedirler. Sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinin bilgilendirme taktiğini sayısal ve sözel ders öğretmenlerine göre, çıkarların değişimi taktiğini sayısal ve diğer ders öğretmenlerine göre daha fazla kullandığını düşünmektedirler. Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerine yönelik bu algılarının nedenleri araştırılabilir.

Öğretmenler, okulda çalışma süreleri arttıkça okul müdürlerinin olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Okul müdürüyle çalışma süresi arttıkça öğretmenler müdürlerinin bilgi sağlama rollerini daha az sergilediklerini düşünmektedirler. Okulda çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin bu algılarının neden kaynaklandığı araştırılabilir.

Öğretmenler, müdürle çalışma süreleri arttıkça okul müdürlerinin olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, baskı, bilgilendirme ve çıkarların değişimi

taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Bu durumu etkileyen faktörler araştırılabilir.

Okullarda öğretmenlerin, öğrencilerin ya da velilerin örgütsel güven düzeyleri belirlenebilir, öğretmenlere, öğrencilere ya da velilere kullanılan güç kaynakları, liderlik tarzları/stilleri araştırılabilir. Araştırma özel okullarda, üniversitelerde yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Denetmelerin yöneticilere /öğretmenlere kullandıkları rollerin düzeyi ve etkileme taktikleri belirlenebilir ve yöneticilerin/öğretmenlerin denetmenlere yönelik güven düzeyi araştırılabilir. Araştırma farklı evren-örneklem, farklı araştırma yöntemleri ile gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, C. M. (2008). Building trust in schools: A review of the empirical evidence. İçinde Hoy, W. K. ve DiPaola, M. (Edt.). *Improving Schools: Studies in Leadership and Culture* (s. 29-54). USA: Information Age Publishing.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alexander, L. N. (1979). *The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs*. Unpublished doctoral dissertation. University of California, Los Angeles.
- Akdoğan, A.A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 25-43.
- Arun, K., Türkay, B., Fen, G., Babacan, G. ve Ateş, N. (2014). Yeni teknolojilerin yönetici rolleri üzerindeki etkisini saptama üzerine bir araştırma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 113-129.
- Astley, W. G. & Parajmit S. S.(1984). Structural sources of intraorganizational power: a theoretical synthesis. *The Academy Of Management Review*, 9(1).
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Ayaz, M.F. (2015). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranış Düzeyleri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 137-154.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, İ., & Pehlivan, Z. (2010). Strategies and personality types used by primary school principals in turkey to influence teacher (Ankara Case). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 3652-3659.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balçık, B. (2002). *İşletme yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul: Avcıol Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başar, H. (1995). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.

- Başarangel, İ. (2016). Mintzberg'in Yönetimsel Rollerinin Yönetici Düzeyinde Değerlendirilmesi Kapsamında Bir Örnek Olay İncelemesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 506-515.
- Bateman & Snell (2013). *Management* (3th. Ed.). New York: McGraw Hill.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Besen, E. ve Aktaş, H. (2018). Birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi bağlamında Bursa'da otomotiv sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27 (81), 23-42.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay ili örneği)*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim Okullarının Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara
- Blau, P. M. (1956). *Bureaucracy in modern society*. New York: Random House.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolino, M. ve Turnley, W. (1999). Measuring impression management in organizations. *Organizational Research Methods*, 2(2).
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiles.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (4th. Ed.). San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T. ve Sezen, S. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*. Ankara: TODAİE
- Bökeoğlu, Ö.Ç. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 211-233.
- Börü, D., İslamoğlu G. ve Birsel M. (2007). Güven: bir ölçme aracı geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7 (27), 49-59.
- Brewster, C & Railsback, J. (2003). Building trusting relationships for school improvement: implications for principals and teachers, Northwest Regional Educational Laboratory.
- Bryk, A.S. ve Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60, 40-45.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2001) *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows: A Guide for Social Scientists*. London: Routledge.

- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Taylor and Francis Group, LLC.
- Bulut, M.Ş. (2012). *Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven Ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulutlar, F. (2001). *Özel bir üniversitede okutman ve öğrenciler tarafından kullanılan örgüt içi etkileme taktikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. The Graduate School of Social Sciences of The Middle East Technical University, Ankara.
- Burgaz, B.(1997). Managerial roles approach and the prominent study of Henry Mintzberg and some empirical studies upon the principal work. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 9-20.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bülbül, S. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Ölçme aracı geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. ve Kılıç, E.(2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nitel veri analizi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H. (2007). *Organizasyon ve yönetim* (7. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N., ve Kılınc, A.Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 132-136.
- Cerit, Y. (2001). *Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde insan ve davranış*. İstanbul: Kuşak Basım.
- Cialdini, R.B. (2001). *Influence: science and practice* (4 th). Boston: Allyn& Bacon.
- Chen, I-J. E. (1997). *Department of adult and community college education higher education administration*. Yayınlanmamış doktora tezi. North Carolina State University, Raleigh.

- Christensen, L.B. Johnson, B. R. ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz* (Çev. Ed. A. Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Closson, R.K. (2001). *Faculty evaluation of leadership styles and influence tactics of Northern California college deans*. Yayınlanmamış doktora tezi. University of the Pacific Stockton, California.
- Clark, M. C. and Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205–210.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Culver, T., R. (1994). *Influence strategies and trust in public schools*. Doctoral Dissertation. Seattle University, United States.
- Çelik, H.E. ve Yılmaz, V. (2016). *Lisrel 9.1. ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiçek, G.E. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dabney, J. (2008). Show me that you care: the presence of relational trust between a principal and teachers in an urban school, college of education and human ecology. Unpublished Doctorate Dissertation. The Ohio State University, U.S.A.
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daft, R.L. (2010). *Understanding The Design of Organizations* (10th. Ed.). South Western, Cengage Learning.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon- İlkeler teoriler ve stratejiler*. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dulebohn, J. H. & Ferris, G. R. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management Journal*, 42(3), 288-303.
- Duman, Ş. (2018). *Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik güçlendirmenin yordayıcıları olarak yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi*. Yayınlanmamış doktora tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Duyar, İ., Aydın, İ. ve Pehlivan, Z. (2009). Analyzing principal influence tactics from a cross-cultural perspective: do preferred influence tactics and targeted goals differ by national culture? A. W. Wiseman., & A. W. (Eds), *Educational Leadership: Global Contexts And International Comparisons*, 11, 191-221.
- Erçek, M.K. (2018). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul güvenliğine ilişkin algılarının örgütsel güven ve mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Erdem, F. (2003). *Sosyal bilimlerde güven*. Ankara: Vadi.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve okul yönetimi (3. baskı)*. Ankara: Alfa Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (13. baskı)*. İstanbul: Beta.
- Ergun, T. (2004). *Kamu yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Erkuş, A. (2012). *Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-I temel kavramlar ve işlemler (2. baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Eroğlu, Ş.G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-66.
- Eser, G. (2007). *Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fan, X. (2001). Statistical significance and effect size in education research: two sides of a coin. *The Journal of Educational Research*, 94(5), 275-282. DOI: 10.1080/00220670109598763.
- Fayol, H. (2013). *Genel ve endüstriyel yönetim (4. baskı)*. (M.A. Çolakoğlu Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- French, T., & Raven, B. (2001). The basis of social power (1959). In: I. Asherman and S. Asherman (Eds), *The Negotiation Source Book (2nd ed., pp. 61-73)*. Amherst: HRD Press.
- Gareis, C. R. ve Tschannen-Moran, M. (2005). *Cultivating principals' sense of efficacy: supports that matter*. Paper to be presented at the annual meeting of the university council for Educational Administration, Nashville.

- Gezer, E. (2015). *Eğitim yöneticilerinin yönetim ve ğretmenleri etkileme becerilerinin ğretmenler tarafından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gilbert, J. ve Tang, T. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*, 27(3), 321-338.
- Girgin, S. ve Vatansever-Bayraktar, H. (2017). Yöneticiye duyulan güven algısının belirlenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 261-279.
- Gottschalk P. (2002). *The chief information officer: a study of managerial roles in norway*. Proceedings Of The 35th Hawaii International Conference On System Sciences.
- Gz, C. (2012). *Influence tactics and leadership effectiveness In Turkey and USA: Mediating role of subordinate commitment*. State University of New York At Albany, USA.
- Graham, J. W., & Organ, D. W. (1993). Commitment and the covenantal organization. *Journal of Managerial Issues*, 5(4), 483-502.
- Greenberg, J. ve Baron, R.B. (1993). *Behaviour In organizations*. A division of simon and schuster inc.
- Green, S.B., Salkind, N.J. & Akey, T.M. (1997). *Using SPSS for windows: Analyzing and understanding data*. NJ: Prentice Hall, Inc.
- Griffin, Ricy W. (1996). *Management* (5th Edition). Houghton Mifflin Company, Boston.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim lideri olarak okul yöneticisi. *Millî Eğitim Dergisi*, 135, 50-54. Ankara: MEB Yayınları.
- Gülbahar, B. (2010). *ğretmenlerin İlköğretim Programlarının Uygulanmasında İlköğretim Okulu Yöneticilerinden Bekledikleri Rollere İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güleryüz, D.G. (2017). *ğretmenlerin rgtsel Güven Seviyeleri Ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi İstanbul.
- Güleş, H. (2016). *ğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Güneş, D.Z. (2014). *İlköğretim okulu ğretmenlerinin örgütsel güven ve kolektif yeterlikleri algıları ile örgütsel farkındalık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hale, E. L. & Moorman, H. N. (2003). Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations, *Institute for Educational Leadership*, 1-28.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1983). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2): 217- 247.
- Haveydi, C. (2017). *Okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. S., & Pennings, J. M. (1974). A strategic contingencies theory of intra-organizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16, 216–229.
- Hinkin, T. & Schriesheim, C. (1990). Relations Between Subordinate Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power. *Human Relations*, 3(43).
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 117–127.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606.
- Hoy, W. K., Gage, C. Q. I. & Tarter, C. J. (2006). School Mindfulness and Faculty Trust: Necessary Conditions for Each Other? *Educational Administration Quarterly*, 2006, 42(2), 236–255.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi* (S.Turan Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hoy, W.K. & Tschannen-Moran, M. (1999). The five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Hubbell, A.P. & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56 (1), 47–70.
- Işık, İ. (2001). *Özyeterlik inancı: yönetici rolleri açısından bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- İlhan, M., Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İrge, N. T. (2016). *Yöneticiye güvenin çalışanın motivasyonuna katkısında, lider üye etkileşiminin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- İspir, N. B. (2008). *Yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ve kurum kültürü: uygulama ve yönetsel etkileme için model önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.
- Kalemci- Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 93-118.
- Kanbur, T. (2009). *İlköğretimde veli-okul işbirliğinin geliştirilmesinde yönetici rolleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's Role İn Shaping Organizational Culture, *Journal of Nursing Management*, 14, 188-194.
- Karadoğan Doruk, E. (2009). *Sosyal sermaye*. İstanbul: Derin.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Kars, M. (2017). *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90-102.
- Kaufhold, S.S. (2012). New York city school principals' perceptions of their role as school leaders. A Dissertation in Educational and Organizational Leadership. The University of Pennsylvania.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Kerr, S., Hill, K. & Brodling, L. (1986). The First Line Supervisor: Phasing out or here to stay. *Academy of Management Review*.
- Kılıç, B. (2006). *Yöneticiye Güvenin İş Tutumlarına Etkisinde İletişim Ve Güç Tarzlarının Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerine bir uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F Yayınları.
- Kipnis, D., Schmith, S., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal Of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kline, P. (2005). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.

- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koparal, C. ve Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Korsgaard, M.A., Brodt, S.E. & Whitener, E.M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312-319.
- Koşar, S. (2016). Liderlerin etkileme taktikleri. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik içinde* (1. Baskı, s.217-244). Ankara: Pegem Akademi.
- Kramer, R. M. (2009). *Organizational Trust A Reader*. New York: Oxford University Press.
- Kuru-Çetin, S. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kuru-Çetin, S. ve Çinkır, Ş. (2014). Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 50-64.
- Leary, M. (1996). *Self presentation: impression management and interpersonal behavior*. Colorado: Westview Pres.
- Leech, N.L., Barrett, K.C. & Morgan, G.A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation* (2nd ed). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lewicki, R. J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *The Academy of Management Review*, 23(3),438-458.
- Lewis P., Goodman S. H. & Fant P. M. (1994). *Management challenges in the 21st century*. USA: West Publishing Company.
- Littrell, R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the 'ideal manager' in China. *International Journal Of Intercultural Relations*, 31(1), 87- 110.
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. D. Gambetta (Ed.) *Trust: Making and breaking cooperative relations içinde* (s.94-107), electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (2013). *Educational administration: concepts and practices*. California: Wadsworth Publishing.
- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetim Beceriler ile öğretmenler etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- McConkey W. ve Short L. (2008), What Do Entrepreneurs Do? , pp. 149-159.

- Mech, T.F. (1994). *The Managerial Roles Of Chief Academic Officers At Comprehensive Colleges And Universities: The Influence Of Organizational And Personal Characteristics*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The Pennsylvania State University.
- Memduhoğlu, B. H.ve Yılmaz, K. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, İstanbul:Pegem Akademi, 2011.
- Meydan, H. C. Ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milliron, M.T. (2008). *Management roles and the community college chief information Officer*. Yayınlanmamış doktora tezi. Arizona State University.
- Mintzberg, H. (2009). *Power In Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust.In R. M. Kramer ve R.T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19 (4), 443-443.
- Moore, L. G., Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A., (1998). Quality and empowerment programs: Dual paths to customer satisfaction?. *Managing Service Quality*, 8(2), 133-141.
- Mossholder, K. & Edward, R. (1998). Relationships between bases of power and work reactions the mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4).
- Mutluay, Y. (2018). *Okul yöneticilerinin evrensel değerleri uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Neuman, W. L. (2010) *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar I*. Çev. S. Özge, Yayın Odası, İstanbul.
- Öncüoğlu, B.(2013). *Otantik (özgün) liderlik tarzının yöneticiye güven ve işe tutkunluk aracı değişkenleri yoluyla performans üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- O'Neil, J. (2004). *Effects Of Gender And Power On PR Managers' Upward Influence*. *Journal of Managerial Issues*, 16, 127-144.
- Özdaşlı, K. ve Yücel, S. (2010). Yöneticiye bağlılıkta yöneticiye güvenin etkisi: yapısal eşitlik modeli ile bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 67-83.

- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi, Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özhan, T. (2016). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Parlak, F. (2018). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri Ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pehlivan, Ü. (2018). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara
- Perks, H. & Halliday, S.V. (2003). Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships. *European Management Journal*, 21(3), 338-350.
- Petersen, K. S. (2008). *Collective efficacy and faculty trust: A study of social processes in schools*. Doctoral Dissertation. The University of Texas, San Antonio.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, Harvard Business School Press.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye: Örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Raykov, T. & Marcoulides, G.A. (2006). *A first course in structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rogers-Backus, B. L. (2010). *The influence tactic preferred by teaching faculty: An exploratory case study*. Doctoral Dissertation. Capella University United States.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson.
- Rotter, J. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rüzgar, N. ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler aslında ne yapar? yönetici rolleri hakkında bursa merkezli işletmelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 35-49.

- Sarıkaya, Ş. (2019). Öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olarak örgütsel güven ve örgütsel destek algısı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi -İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlikleri*.Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sertkaya, H. (2014). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin öğrenen okul algılarına etkisinde müdüre güvenin aracılık etkisi (Şanlıurfa Birecik İlçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Stoner, J. (1978). *Management*. Prentice Hall
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Synder, N.H. & Wheleen, T.L. (2017). Managerial roles: mintzberg and the management process theorists. *Academy of Management Proceedings*, 1, 249-253.
- Sökmen, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2013). *Mesleki etik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*.Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şener-Pars, M. (2017). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 58,274-298.
- Tanrıoğen, Z., Baştürk, R. ve Başer, M. (2014). Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramı: Müdürlerin Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36, 191-202.
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 533-546.
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticileri için okul yönetimi* (7.baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Toker, T. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden öğretim liderliği davranışlarına ilişkin beklentileri ve beklentilerinin gerçekleşme düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz-Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 61-76.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Toprak, L.S., Şentürk, F.K. ve Kılıç, G. (2017). Yöneticilerin çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 5(2), 105-133.
- Tortop, N., İşbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Türkel, S. (1981). Yönetim kavramının analitik bir değerlemesi ve çağdaş yönetim şizofrenisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 39-56
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 285-302.
- Uyar-Bulut, B. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Uygur, K. (2018). *Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki: Elazığ ili örneği*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- Ünal, A. ve Özasan, G. (2017). Okul yöneticilerinin maarif müfettişlerine yönelik etkileme taktikleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1): 176-195.
- Valle, M., & Perrew, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? *Human Relations*, 53, 359–386.
- Vries, M. K. (2007). *Liderliğin gizemi: İşletmelerde liderlik davranışı* (Çev. Z. Dicleli). MESS Yayınları, İstanbul.
- Ward, E.A. (2001). Social power bases of managers: emergence of a new factor. *Journal of Social Psychology*, 144-147.
- Welch, A.B. (2002). *Temperament and competence in the managerial roles of nursing education administrators in the north carolina community college system*. Unpublished doctoral dissertation. North Carolina State University, Raleigh.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models an evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913-934.
- Wong, Y., Ngo, H. & Wong, C. (2006). Perceived organizational justice, trust and OCB: a study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41, 344-355.
- Yavuz, M. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılama düzeyleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, E. (2010). *İlköğretim Okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okul arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. (2008). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G., Helen, K. & Falbe, M. (1996). Antecedents of Influence Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 3(81).
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.

- Yukl, G. & Seifert, C. F. (2002) *Preliminary validation research on the extended version of the influence behavior questionnaire*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference.
- Yukl G. & Tracey J.B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 525-535.
- Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zanzi, A., & O'Neil, R. M. (2001). Sanctioned Versus Non-Sanctioned Political Tactics. *Journal of Management Issues*, 13, 245–262.
- Zenke, R. (1996). Putting the squeeze on middle managers. *Traning*, 3(19),41.

EKLER

Ek 1. Ölçek kullanım izinleri

anket kullanım izni

HD hatice doğan
11.06.2019 Sal 19:03
kursadyilmaz@gmail.com

Sayın Hocam merhabalar,

Pamukkale Üniversitesi'nde doktora öğrencisiyim. Danışmanım Doç.Dr. Türkay N. TOK ile beraber hazırladığımız tez için 2006 yılında geliştirmiş olduğunuz "Örgütsel Güven Ölçeği"ni kullanmak üzere izninizi istiyorum.

Saygılarımla.

Hatice DOĞAN
Pamukkale Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Doktora Öğrencisi

Örgütsel Güven Ölçeği

KY Kürşad Yılmaz <kursadyilmaz@gmail.com>
12.06.2019 Çar 12:30
Siz

Örgütsel Güven Ölçeği_TR.doc
129 KB

İyi çalışmalar

--

Prof. Dr. Kürşad Yılmaz	Prof. Dr. Kürşad Yılmaz
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi	Kyrgyz-Turkish Manas University
Edebiyat Fakültesi	Faculty of Humanities
Eğitim Bilimleri Bölümü	Department of Pedagogy
-----	-----
Dumlupınar Üniversitesi	Dumlupınar University
	Faculty of Education

HD hatice doğan
25.08.2019 Paz 22:47
aypaya@gmail.com

Sayın Hocam merhaba,

Pamukkale Üniversitesi'nde doktora öğrencisiyim. Tez çalışmamda, 2016 yılında danışmanlığınızı yaptığınız, Hatice Güleş'in tez çalışmasında geliştirdiği "Politik Taktikleri Ölçeği"ni kullanmak istiyorum. Kullanım izni için Hatice Güleş'in mail adresine ulaşamadım. Mail adresi sizde varsa öğrenebilir miyim?

Saygılarımla.

AA Ahmet Aypay <aypaya@gmail.com>
26.08.2019 Pzt 11:54
Siz

Merhaba,

kolay gelsin,

Hatice ile gorustum, kullanabilirsiniz. Kendisiyle iletişime geçebileceğiniz adresi: haticegules@yahoo.com e-posta adresi.

kolay gelsin

Ek 2. Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Ölçek Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 03/08/2018-25927



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.13959223
Konu : Anket Uygulama İzni

30/07/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 17/07/2018 tarih ve 14290 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programı Öğrencisi Hatice DOĞAN "Yönetici Roller ve Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Yöneticiye Güveni Arasındaki İlişkiler" başlıklı tez çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını ilgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli İli Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerinde yer alan ilkokul, Ortaokul ve Liselerde görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve bu araştırma kapsamında oluşturulan tezin linkini denizliarge@gmail.com adresine gönderilmesi kaydıyla 2018/2019 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
30/07/2018
Ali CERGİBOZAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza ile
Aşıl İle Aydınlar
31.07.2018.

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.
Gereğini rica ederim.

Ali CERGİBOZAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Sıracapınar Mah. Salıca Cad. No: 76 20100 DENİZLİ
Elektronik Adı : http://denizli.meb.gov.tr
e-posta : yuliseh.ogretim@denizli2016.meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin
Telefon
Hilalbeşerler

Sefa GELMİN - Şef
(0 258) 265 55 54 dahili 106
(0 258) 265 01 69-Sıracapınar Şb

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e413-93dc-3428-a15b-3ba3 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 3. Ölçekler
KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Lütfen aşağıda size uygun olan kişisel özellikleri belirtiniz.

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Branşınız:.....

Mesleki kıdeminiz:.....yıl

Bu okulda çalışma süreniz:.....

Sendika üyeliğiniz: Var () Yok ()

OKUL YÖNETİCİ ROLLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda okul müdürünüzün yerine getirdikleri yönetici rollerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Okul müdürünüzün rollerine ilişkin aşağıdaki görevleri ne sıklıkla yerine getirdiğini cevap seçeneklerinden sadece bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.		Hiç Bir Zaman	Çok Az	Ara Sıra	Genellikle	Her zaman
Bireyler arası roller	1 Üstün başarı gösteren öğretmenleri ödüllendirir.	1	2	3	4	5
	2 Okul çalışanlarının gelişimini destekler.	1	2	3	4	5
	3 Okul çalışanlarıyla etkili iletişim kurar.	1	2	3	4	5
	4 Okul amaçları için çalışanları etkiler.	1	2	3	4	5
	5 Çalışanları motive edecek yeni hedefler belirler.	1	2	3	4	5
	6 Kendi çalışanlarıyla diğer kurumlar arasında bir köprü görevi görür.	1	2	3	4	5
Bilgi sağlama rolleri	7 Yasal ya da etik bir engel olmadıkça okul dışından aldığı bilgileri zamanında okul çalışanlarına iletir.	1	2	3	4	5
	8 Yasal ya da etik bir engel olmadıkça çok kritik bir bilgiyi çalışanlarına ihtiyaç duyduğu anda verir.	1	2	3	4	5
	9 Resmi yazılı bilgileri öğretmenlere zamanında iletir.	1	2	3	4	5
	10 Resmi olmayan ve çalışanların bilmesi gereken duyumları çalışanlara aktarır.	1	2	3	4	5
	11 Okul dışındaki kişilere okulumuzla ilgili gerekli bilgileri aktarır.	1	2	3	4	5
	12 Okul çalışanlarına okul ile ilgili bilgileri iletir.	1	2	3	4	5
Karar verme rolleri	13 Diğer yöneticilere okulumuzun işleyişi hakkında bilgi verir.	1	2	3	4	5
	14 Okul ile ilgili fırsatları tanımlamak amacıyla kurumları ya da ortamları araştırır.	1	2	3	4	5
	15 Değişiklik yaratmak için geliştirici projeler başlatır.	1	2	3	4	5
	16 Okulu geliştirici projelerde, yeni fikirler üretir.	1	2	3	4	5
	17 İşlerin yürütülüşü hakkında köklü değişiklikler yapmayı teklif eder.	1	2	3	4	5
	18 Önemli ve beklenmedik problemler çıktığında çözüm bulmak için zamanında harekete geçer.	1	2	3	4	5
	19 Problemlerin büyümesini beklemeden harekete geçer.	1	2	3	4	5
	20 Okul ile ilgili görev ve sorumlulukları ilgili kişilere dağıtır.	1	2	3	4	5
	21 Okul bütçesi ile ilgili işleri planlar.	1	2	3	4	5
	22 Okul bütçesinin kullanımı ile ilgili okul aile birliği ve öğretmenlerle görüşmeler yapar.	1	2	3	4	5

ETKİLEME TAKTİKLERİ ÖLÇEĞİ

		Hiç Bir Zaman	Çok Az	Ara Sıra	Genellikle	Her zaman
Okul müdürümüz;						
Motive etme	1 Öğretmenlerin motivasyonlarını kırmamak adına uyarılarını yaparken sert üsluptan kaçınır.	1	2	3	4	5
	2 Huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak adına bazı konularda öğretmenlere kolaylıklar sağlar.	1	2	3	4	5
	3 Yapılan işi benimsemeleri adına karar alırken öğretmenlerin önerilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
	4 Okula olan bağlılığı artırmak için öğretmenler arasındaki sosyal faaliyetleri destekler.	1	2	3	4	5
	5 Öğretmenlerin daha motivasyonlu çalışmalarını için hatalarını yüzlerine vurmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
	6 Öğretmenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını için onların bireysel taleplerini karşılamaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
	7 Sorunları çözebilmek adına kişilerin kendilerini rahat ifade edebileceği bir okul ortamı oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
	8 Özveriyle çalışmalarını adına öğretmenlerin mesleki yönden güçlü yanlarını vurgular.	1	2	3	4	5
Bilgilendirme	9 Yapmak istediği bir değişikliğe destek sağlamak adına bu değişikliğin öğretmenler açısından oluşturacağı faydaları açıklar.	1	2	3	4	5
	10 Verdiği bir görevin daha iyi yapılması için görevin mesleki yönden katkılarına dikkati çeker.	1	2	3	4	5
	11 Öğretmenleri ikna etmek için konuyla ilgili kişisel beklentilere hitap eden konuşmalar yapar.	1	2	3	4	5
	12 Yaptığı bir görevlendirmeye itirazı önlemek adına bu görevin kişiye kazandıracığı faydaları vurgular.	1	2	3	4	5
Baskı	13 Yetkisini bir tehdit aracı olarak kullanarak okulda kendisinden habersiz bir şey yapılmasını engellemeye çalışır.	1	2	3	4	5
	14 İşlerin kendi istediği gibi yürütülmesi için yasal yaptırımlarla öğretmenleri tehdit eder.	1	2	3	4	5
	15 Okulda tek söz sahibi olabilmek için kendisine sorun çıkaran öğretmenleri yasal yetkisini kullanarak yıldırıma çalışır.	1	2	3	4	5
	16 İstediği çalışmalarını yaptırabilmek için resmi otoritesini baskıncı bir şekilde kullanır.	1	2	3	4	5
	17 Kişilerarası ilişkilerde stratejik davranarak kendisini destekleyen bir öğretmen grubu oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
	18 Öğretmenlerle görüş ayrılığına düştüğü bir konuda kendi kararını uygulamak için yetkisini öne çıkararak baskıncı davranır.	1	2	3	4	5
Olumlu izlenim oluşturma	19 Öğretmenlerin güvenini kazanmak amacıyla stratejik davranışlar sergileyerek samimiymiş gibi görünür.	1	2	3	4	5
	20 Sorunları taraflı olarak çözerken ilişkilerinin bozulmaması adına orta yolu gözetiyormüş gibi davranır.	1	2	3	4	5
	21 Olumsuz tepkilerle karşılaşmamak için öğretmenlerin bireysel sorunlarını adil bir şekilde çözüyormüş gibi yapar.	1	2	3	4	5
	22 İlişkilerini iyi tutmak adına aldığı kararlarda öğretmenlerin beklentilerini dikkate alıyormuş gibi görünür.	1	2	3	4	5
	23 Olumlu bir izlenim oluşturmak adına nazik tavırlarıyla öğretmenlere değer veriyormüş gibi davranır.	1	2	3	4	5
	24 İşleri yaptırmak adına öğretmenlerle işbirliği içinde hareket ediyormüş gibi kendini gösterir.	1	2	3	4	5
Kişisel	25 Yapmak istediği bir değişikliği kabul ettirmek için öncelikle kendisine yakın olan öğretmenlerin desteğini almaya çalışır.	1	2	3	4	5
	26 Gönüllü katılım gerektiren bir çalışmanın yapılması için görevle ilgili ricalarda bulunurken arkadaşlık ilişkilerini öne çıkarır.	1	2	3	4	5

	27	Önem verdiği bir çalışmanın daha özenli yapılması için ilişkilerinin iyi olduğu öğretmenlerden katkı sağlamalarını ister.	1	2	3	4	5
	28	İşlerin daha iyi yapılması adına özveri gerektiren bir görevi kendisine yakın gördüğü öğretmenlere vermeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
	29	Kişisel ilişkilerine güvenerek kendisine yakın gördüğü öğretmenlerden belirli konularda yardım talebinde bulunur.	1	2	3	4	5
Cıkarların	30	Okulun ihtiyaçlarını karşılamak adına veli desteğini sağlayan öğretmenlere her konuda yardımcı olacağını söyler.	1	2	3	4	5
	31	İstediği okul düzenini oluşturmak adına talimatlara uyulduğu sürece öğretmenlerin arkasında duracağını söyler.	1	2	3	4	5
	32	Okulda sorun yaşanmaması adına veli memnuniyeti sağlandığında öğretmenlerin bireysel taleplerine daha duyarlı olacağını söyler.	1	2	3	4	5

YÖNETİCİYE GÜVEN ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1 Okulumuzun müdürüne güvenirim.	1	2	3	4	5
2 Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim.	1	2	3	4	5
3 Bir okul müdür öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
4 Bu okuldaki öğretmenler ile müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır.	1	2	3	4	5
5 Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir.	1	2	3	4	5
6 Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar.	1	2	3	4	5
7 Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Hatice
Soyadı	DOĞAN
Doğum yeri ve tarihi	Denizli - 08/02/1984
Uyruğu	T.C.
İletişim adresi ve e-mail adresi	Bağbaşı Mh. Şehit Hüseyin Çelik cad. Yeşilvadi sit. B Blok Kat:3 No:5 Pamukkale/DENİZLİ htcdgn_@hotmail.com

Eğitim

Yükseköğretim (Lisans)	Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi

Yabancı Dil

Yabancı dil adı	İngilizce
Sınav Adı	YDS
Alınan puan	71,25

Mesleki Deneyim

2006-2011 MEB İlköğretim Matematik Öğretmeni- Manisa
2011-..... MEB İlköğretim Matematik Öğretmeni- Denizli