



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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖZYETERLİKLERİ İLE  
POLİTİK BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**FATMA BAYRAKTAR**

**Denizli-2020**

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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖZYETERLİKLERİ İLE POLİTİK  
BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**FATMA BAYRAKTAR**

**Danışman**

**Prof. Dr. Kazım ÇELİK**

## 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.

  
Fatma BAYRAKTAR

Sevgili Eşim, çocuklarım Tunahan ve Ayza ile Annem ve Babama;

## TEŞEKKÜRLER

Yüksek lisans tezim boyunca danışmanlığımı yaparak sağladığı motivasyon ile göstermiş olduğu sabır ve destekleri için Prof. Dr. Kazım ÇELİK'E çok teşekkür ederim. Farklı bakış açıları kazanmamda emekleri geçen değerli hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Doç. Dr. Türkay Nuri TOK ve Dr. Öğr. Üyesi Gökhan TUZCU'YA ayrıca teşekkürlerimi sunarım. Tez süresince hep yanımda olan ve beni daima destekleyen eşim Evren'e, oğlum Tunahan'a ve yüksek lisans sürecim boyunca doğup büyüyen kızım Ayza'ya sonsuz teşekkürler. Hayatımın her anında yanımda hissettiğim ablam ve abime tez sürecimde de gösterdikleri destek için derin duygularla teşekkür ederim. Tabi ki beni ben yapan, kendimi geliştirmem konusunda her zaman yanımda olan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen canım annem ve babama en büyük teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

### Okul Yöneticilerinin Özyeterlikleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki

BAYRAKTAR, Fatma

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,  
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı  
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kazım ÇELİK  
Temmuz 2020, 92 sayfa

Bu çalışmada, Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki okullarda görev yapan yöneticilerin özyeterlikleri ile politik becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yöneticilerin özyeterlik ve politik beceri algılarının bazı değişkenlere (okul türü, cinsiyet, görev yapılan ilçe, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki kıdem, lisansüstü eğitim durumu) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırmaya Denizli İlinin Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan 612 sayıdaki okul yöneticisinden 236'sı dahil edilmiştir. Örneklem belirlenmesinde tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri kişisel bilgi formu, yönetici özyeterlik ölçeği ve politik beceri ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin özyeterlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları çalışılan okul türüne göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin, liselerde görev yapan okul yöneticilerine oranla algı düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Okul yöneticilerinin özyeterlik düzeylerine ilişkin algılarında cinsiyet, görev yapılan ilçe, mesleki kıdem çalışılan okuldaki kıdem, lisansüstü eğitim alma durumu gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri yüksek bulunmuştur. Katılımcıların ilişki ağı kurma becerilerini, kişilerarası etkiye ve sosyal zekaya yönelik becerilerini yüksek olarak niteledikleri, samimi görünme becerisini ise çok yüksek olarak niteledikleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin özyeterlik düzeyi algıları ile politik beceri

düzeıı algıları arasında pozitif yönde zayıf bir korelasyon ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin politik becerileri algıları, özyeterlik algılarını yordadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Özyeterlik, politik beceri, okul yöneticileri

## ABSTRACT

### **The Relationship between School Administrators' Self-Efficacy and Political Skills**

BAYRAKTAR, Fatma

Master Thesis, Educational Sciences,  
Education Administration, Supervision, Planning and Economics

Supervisor: Professor. Dr. Kazım ÇELİK

July 2020, 92 pages

In this study, it is aimed to investigate the relationship between self-efficacy and political skills of school administrators working in Denizli Pamukkale and Merkezefendi districts. It is determined whether the perceptions of the self-efficacy and political skills of the managers differ according to some variables (school type, gender, district, professional seniority, seniority in the school studied, postgraduate education).

Relational screening model, which is one of the quantitative research methods, is used. 236 out of 612 school administrators working in Pamukkale and Merkezefendi districts of Denizli Province were included in this research. Random sampling method was used to determine the sample group of the study. The research data were collected using personal information form, executive self-efficacy scale and political skill scale.

As a result of the research, self-efficacy levels of school administrators were found high. It is concluded that school administrators' self-efficacy perceptions differ according to the type of school studied. According to this, the self-efficacy levels of school administrators working in primary schools are higher than the school administrators working in high schools. There was no significant difference in perceptions of school administrators regarding self-efficacy levels according to variables such as gender, district of duty, seniority at work, seniority at school, and postgraduate education. School administrators' political skill levels were found to be high. It was observed that the participants described their networking skills, their interpersonal and social intelligence skills as high, and the ability to look sincere as very high. It has been concluded that there is a weakly positive correlation between school



administrators' perceptions of self-efficacy level and their perceptions of political skill level. It has been found that school administrators predict their perceptions of political skills and their self-efficacy.

**Keywords:** Self-efficacy, political skill, school administrators

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
İTHAF SAYFASI.....	v
TEŞEKKÜRLER.....	vi
ÖZET .....	vii
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER .....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xv
SİMGELER ve KISALTMALAR 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. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.5. Tanımlar.....	6
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	7
2.1. Özyeterlik Algısı Kavramı.....	7
2.1.1. Özyeterlik İnancının Önemi.....	10
2.1.2. Özyeterlik İnancının Kaynakları .....	10
2.1.3. Öğretmen Özyeterliği.....	13
2.1.4. Okul Yöneticilerinin Özyeterliği .....	17
2.2. Politik Beceri Kavramı .....	22
2.2.1. Siyaset ve Politika Kavramları.....	22
2.2.2. Örgütsel Politika .....	24
2.2.3. Politik Davranış.....	25
2.2.4. Politik Beceriler .....	26
2.2.5. Politik Becerilerin Boyutları .....	27

2.2.6. Politik Becerilerin Etkileri .....	28
2.2.6.1. Politik becerilerin bireysel etkileri.....	29
2.2.6.2. Politik becerilerin kişiler arası ilişkiler üzerine etkileri: .....	29
2.2.6.3. Politik becerilerin gruplar ve örgütler üzerindeki etkileri. ....	30
2.2.7. Eğitim ve Öğretim Açısından Politik Beceriler .....	30
2.2.8. Özyeterlik ile Politik Beceri Arasındaki İlişki .....	31
2.3. İlgili Yayın ve Araştırmalar .....	32
2.3.1. Özyeterlik ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar .....	33
2.3.2. Özyeterlik ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar .....	35
2.3.3. Politik Beceriler ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar Araştırmalar ....	36
2.3.4. Politik Beceriler ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar Araştırmalar ..	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırma Modeli.....	41
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	41
3.3. Verileri Toplama Aracı.....	43
3.4. Veri Toplama Süreci.....	44
3.5. Verilerin Analizi .....	44
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM .....	46
4.1. Okul Yöneticilerinin Öz Yeterlik Düzeyleri ve Politik Beceri Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	46
4.2. Okul Yöneticilerinin Çalıştığı Okul Türüne Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	47
4.3. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	48
4.4. Okul Yöneticilerinin Görev Yapılan İlçeye Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	48
4.5. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	49
4.6. Okul Yöneticilerinin Çalıştığı Okuldaki Kıdeme Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	51
4.7. Okul Yöneticilerinin Lisansüstü Eğitim Durumuna Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	52

4.8. Okul Yöneticilerinin Özyeterlikleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	52
4.9. Okul Yöneticilerinin Politik Becerileri Özyeterliklerini Yordamasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	54
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	55
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	55
5.1.1. Okul Yöneticilerinin Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Algılarının Kişisel Değişkenlerine Göre Anlamlı Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	56
5.1.2. Okul Yöneticilerinin Özyeterlikleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Durumuna İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	59
5.1.3. Okul Yöneticilerinin Politik Becerileri Özyeterliklerini Yordama Durumuna İlişkin sonuç ve Tartışma .....	60
5.2. Öneriler .....	61
KAYNAKÇA.....	63
EKLER.....	73
Ek 1: Kişisel Bilgiler .....	73
Ek 2: Yönetici Özyeterlik Ölçeği .....	74
Ek 3: Politik Beceriler Ölçeği.....	75
ÖZGEÇMİŞ .....	76

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı .....	42
Tablo 3.2. Ölçek ve Alt Boyutların Güvenilirlik Değerleri .....	44
Tablo 3.3. Alt Boyutların Aritmetik Ortalaması, Standart Sapma ve Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	44
Tablo 4.1. Okul Yöneticilerinin Özyeterlikleri Düzeyleri ve Politik Beceri Düzeylerinin Alt Boyutuna İlişkin Algılarını Betimleyen İstatistik Değerleri .....	46
Tablo 4.2. Okul Yöneticilerinin Özyeterlik, Politik Beceri ve Alt Boyutlarına yönelik Alguları ile Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	47
Tablo 4.3. Okul Yöneticilerinin Özyeterlik, Politik Beceri ve Alt Boyutlarına yönelik Alguları ile Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları .....	48
Tablo 4.4. Okul Yöneticilerinin Özyeterlik, Politik Beceri ve Alt Boyutlarına Yönelik Alguları ile Görev Yapılan İlçe Değişkenine Göre t Testi Sonuçları .....	48
Tablo 4.5. Okul Yöneticilerinin Özyeterlik, Politik Beceri ve Alt Boyutlarına Yönelik Alguları ile Çalışılan Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	49
Tablo 4.6. Okul Yöneticilerinin Çalıştığı Okuldaki Kıdeme Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	51
Tablo 4.7. Okul Yöneticilerinin Lisansüstü Eğitim Durumuna Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine Göre t Testi Sonuçları .....	52
Tablo 4.8. Okul Yöneticilerinin Politik Becerileri Alt Boyutları ile Özyeterlikleri Düzeyi Arasında Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	53
Tablo 4.9. Okul Yöneticilerinin Politik Beceri Algılarının Özyeterliklerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Verileri .....	54

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 2. 1.</i> Özyeterlik kaynakları modeli.....	11
<i>Şekil 2. 2.</i> Politik becerilerin meta-teorik çerçevesi.....	29

## SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	: Anabilim Dalı
<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>diğ.</b>	: Diğerleri
<b>Dr.</b>	: Doktor
<b>MEB.</b>	: Millî Eğitim Bakanlığı
<b>SBE</b>	: Sosyal Bilimleri Enstitüsü
<b>s</b>	: Standart Sapma
<b>PBÖ</b>	: Politik Beceriler Ölçeği
<b>Prof.</b>	: Profesör
$\bar{X}$	: Ortalama

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle araştırmanın üzerinde durduğu problem durumu açıklanmıştır. Sonrasında problem durumuna bağlı olarak bir problem cümlesi kurulmuştur ve alt problemler sıralanmıştır. Araştırmanın amacına ve önemine değinilmiştir. Yapılan bu çalışmanın ne tür sınırlılıkları olduğu belirtilmiştir. Son olarak da çalışmanın konusuna bağlı olarak öne çıkan bazı tanımlamalara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Rekabet ortamının hakim olduğu çalışma yaşamında kişiler amaçlarına ulaşmak için çok çabalamakta ve farklı problemlerle de karşılaşabilmektedir. Kişiler çalışma yaşamında karşılaştıkları problemlerle baş edebilmek ve hedefler doğrultusunda ilerleyebilmelerinde bazı yeterliliklere sahip olma ve kullanabilme durumları etkilidir. Liderlik, etkili iletişim becerileri, insan gücünü ve kaynakları yönetebilme becerisi olarak örneklendirilebilir. Bu çalışmaya konu alınmış özyeterlik ve politik beceriler de bu yeterlilikler arasındadır.

Özyeterlik, en genel anlamı ile kişinin kendine ve başarabileceklerine olan inancıdır. Bandura'ya (1994) göre güçlü yeterlilik inancı, birçok alanda insanın beceri ve mutluluğunu artırır. Özyeterliği yüksek olan okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklara 'kaçınılması gereken unsur' olarak değil; 'üstesinden gelinebilecek durumlar' olarak baktığı görülmüştür. Bu bakış açısına sahip okul yöneticileri çalışmalarında, kendilerine zorlu hedefler koyar ve bu hedefleri gerçekleştirmede özveri gösterirler. Herhangi bir başarısızlık durumunda ise pes etmek yerine kendilerini çabuk toplar; gayretlerini arttırarak yollarına devam ederler. Başarısızlığı; yetersiz çabaya, eksik bilgiye ya da elde edilebilir yeteneğe yorarlar (Bandura, 1994).

Kendi kapasitelerinden şüphe duyan insanlarsa, özyeterliği yüksek olan bireylerin aksine görev ve sorumlulukları kendileri için tehdit olarak algılar ve bunlardan kaçınır. Hedeflerine karşı isteksiz ve özverileri düşüktür. Zorluklarla karşılaştıklarında 'bu durumun üstesinden nasıl gelirim?' şeklinde düşünmek yerine, kişisel yetersizliklerinin, karşılaştıkları engellerin ve her türlü olumsuz sonuç üzerine yoğunlaşırlar. Güç durumlarla mücadelede



çabuk pes ederler. Özyeterlik inançlarını başarısızlık sonrası onarmada isteksiz davranırlar. Toparlanıp devam etmek yerine özyeterlik inançları düşük olduğu için kolaylıkla olumsuz duygu ve düşüncelere kapılırlar. Oysa özyeterlik inançtır. Yetenekli olmaya değil, bireyin kendi kapasitesine olan güvenine bağlıdır (Yıldırım ve İlhan, 2010). Okul yöneticilerinde özyeterlik gibi olması istenen birçok yeterlilik bulunmaktadır. Etkili iletişim becerisi, liderlik, rehberlik edebilme, kişi ve olaylara objektif bir bakış açısıyla yaklaşabilme bu özelliklerden bazılarıdır. Bunlardan bir diğeri de politik beceridir.

Örgütlerde politik davranış, kişinin işi gereği bir sorumluluğunu içermez. Ancak, çalışma yaşamı içerisinde avantajların ve dezavantajların dağılımında etkili olmaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Politik davranışlar kişilerin hem özel yaşamlarında hem de iş yaşamlarında avantajlı konumda yer almalarına olanak sağlar. Politik davranışlar, örgüt içerisinde örtük davranışlardır. Bu davranışlar, olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olabilir. Politik davranışlar, kişinin kendi çıkarları veya üyesi olduğu örgütün çıkarları doğrultusunda diğer kişileri etkileyerek amaçlara yönlendirebilmeyi sağlayabilir. Kişilerin bu davranışları sergileyebilmeleri için politik beceri yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu yetenek, iş ortamında diğer çalışanları etkin bir şekilde anlama yeteneği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Politik beceri bir bireyin diğer bireyler ile ilgili bilgisini kullanarak onları, kendisinin ya da örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarını için etkileme yeteneği olarak açıklanabilir. Böylelikle politik becerilere sahip olma, kişilerin politik davranışlar sergilemesinin ön koşulu niteliğindedir (Yıldıztaş, 2017).

Politik beceriler; ilişki ağı kurma, kişilerarası etki, sosyal zekâ (açıkgözlülük) ve samimi görünme olmak üzere dört temel boyutta incelenebilmektedir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017; Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas ve Lux, 2007). Politik beceri düzeyi yüksek olan insanların, diğer insanlarla ilişki ve iletişim kurma özelliklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Diğer insanlarla ve gruplarla rahat bir şekilde iletişim ağı kurabilmeleri nedeniyle hedefleri doğrultusunda kendi çabalarının yanı sıra çevresindekilerin desteğini de görebilir. Özellikle yönetici konumundaki kişilerin insanları örgüt veya kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilmelerinde bu becerinin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Politik becerilere sahip olan insanlar örgütteki diğer insanları, akıllı ve anlamlı bir şekilde gözlemler. Bu da sosyal zekalarını yansıtır. Kişi çevredeki kişileri çok iyi bir şekilde gözlemleyebildiği için kurduğu ilişkilerde karşısındakine nasıl yaklaşabileceğini, dikkatini nasıl çekeceğini bildiğinden sağlıklı bir iletişim ağı kurmada zorlanmayacaktır (Özdemir ve Gören, 2015).

Politik becerileri yüksek olan insanlar yüksek düzeyde doğruluk, dürüstlük, özgünlük, samimiyet, açık görüşlülük, ileri görüşlülük, güvenilirlik ve içtenlik sergiler. Bir yönetici açısından düşünüldüğünde, sayılan bu vasıflar kişinin görevindeki başarısını doğrudan etkileyebilecek nitelikte olduğu kolaylıkla görülebilir. Kimi zaman kişi samimi hissetmemesine rağmen, karşısındaki kişilerin sanki öğleymiş gibi düşünmesini sağlayacak şekilde tavır ve davranışlar sergileyebilir (Nair, 2018).

Literatürde politik beceri ile özyeterlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur (Bozbayındır ve Alev, 2019; Sümer, 2020). Buna göre özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin politik beceri davranışı sergileme düzeylerinin de yüksek olduğu söylenebilir. Yani bir öğretmen veya okul yöneticisinin politik davranışlar sergileyebilmesinde kendi becerilerine yönelik inancının etkili olduğu söylenebilir. Bakıldığında okul yöneticisinin özyeterliğe sahip olması, politik becerisini sergileyebilmesi için gerekli görülmektedir (Sümer, 2020).

Bu çalışmada eğitim kurumlarının belirlenen amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesinde etkin rol oynayan okul yöneticilerinin özyeterlik düzeyleri ile politik becerileri arasındaki ilişki konu alınmıştır. Özyeterlik kişinin görevini layıkıyla yapabileceğine dair kendine olan güvenidir. Kişinin başarıları üzerinde de oldukça etkilidir. Kişinin özyeterliği üzerinde etkili olan birçok etmen sayılabilir. Sosyal yaşantısı, kişinin çevresi, kişilik özellikleri, yeterlilikleri özyeterliğe etkili olabilir (Bolat, 2011). Buna politik beceri düzeyinin de etkisinin olabileceği düşünülebilir. Politik beceri düşünüldüğünde ilişki ağı kurma, kişilerarası etki, sosyal zeka ve samimi görünmeye yönelik tüm becerileri içermektedir. Özyeterliği yüksek olan okul yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken daha etkin oldukları söylenebilir. Bu çalışmada özyeterliğin geliştirilebilecek bir beceri olduğu

göz önünde bulundurularak, politik becerinin özyeterlilik üzerindeki etkisi belirlenmek istenmiştir. Bu becerilerin okul yöneticilerinin özyeterliliklerini yordama durumu incelenecektir.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Bu araştırmanın problemi; okul yöneticilerinin özyeterlilik algıları ile politik becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? şeklinde belirlenmiştir.

### **1.1.2. Alt Problemler**

Yukarıdaki problem cümlesine bağlı olarak belirlenen alt problemler aşağıdaki şekildedir:

1. Okul yöneticilerinin özyeterlilikleri ve politik beceri (alt boyutları) düzeyleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin özyeterlilikleri ve politik becerilerine ilişkin algıları kişisel değişkenlerine (okul türü, cinsiyet, görev yapılan ilçe, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki kıdem, lisansüstü eğitim durumu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin özyeterlilikleri ile politik becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Okul yöneticilerinin politik becerileri özyeterliliklerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki okullarda görev yapan yöneticilerin özyeterlilik inancı ile politik beceri düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra katılımcı yöneticilerin özyeterlilik ve politik beceri algılarının bazı değişkenlere (okul türü, cinsiyet, görev yapılan ilçe, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki kıdem, lisansüstü eğitim durumu) göre anlamlı farklılık gösterip göstermeme durumları da incelenmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin özyeterlilikleri ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi ve politik becerilerin özyeterlilik düzeyini yordama durumunun belirlenmesi de amaçlanmıştır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Eğitim programlarının okullarda amaca uygun bir şekilde uygulanmasında önemli bir role sahip olan okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken farklı özelliklere sahip olmaları gerekir. Bunlar; özyeterlik, politik beceri, liderlik özellikleri gibi daha birçoğu eklenebilir. Bunlardan çalışmada da konu alınmış olan özyeterlik ve politik beceri üzerinde durulacak olursa, özyeterlik kişinin yapabileceğine dair kapasitesine olan güvenidir. Politik beceri ise uygun ortamda uygun şekilde davranabilme, etkili iletişim kurabilme, samimi davranabilme, öngörüye sahip olma, iyi bir gözlemci olma gibi birçok beceriyi bir arada barındırmaktadır. Tabi ki okul yöneticileri için bu iki etmenin de oldukça önemli olduğu net bir şekilde söylenebilir. Ancak özyeterlik ile politik beceri arasındaki etkileşim merak edilmektedir.

Bu araştırma öncelikle okul yöneticilerinin özyeterlilik düzeylerini ve politik becerilerini gösterecektir. Diğer taraftan özyeterlik ile politik becerilerinin arasındaki ilişkinin ne seviyede olduğunu açığa çıkaracaktır. Ayrıca okul yöneticilerinin politik becerilerinin özyeterliliklerini yodama düzeyini gösterecektir. Böylece politik beceriye sahip olmanın özyeterlilik üzerindeki etkisi ortaya konabilecektir. Kuramsal çerçevede özyeterlik ile politik beceri arasındaki ilişkiyi konu alan sınırlı sayıda çalışma yer aldığından (Bozbayındır ve Alev, 2019; Sümer, 2020), bu çalışmanın kuramsal çerçeveye katkı sağlaması beklenmektedir. Yani özyeterlilik ile politik beceri arasındaki ilişki durumunu ve özyeterliliğe politik becerinin etkisi konularında literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma 2018/2019 eğitim-öğretim yılında Denizli İli'ne bağlı Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan resmi ilkokul ortaokul ve lise düzeyindeki kurumlardaki yöneticilerle sınırlıdır. Araştırmaya dahil edilen okul yöneticilerinin, veri toplamada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelere verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

### 1.5. Tanımlar

*Okul Yöneticisi:* Denizli İli'nin Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki kurumlardaki okul müdürü ve okul müdür yardımcılarıdır.

*Özyeterlik:* Bir kişinin üstlendiği görevleri yerine getirebileceğine yönelik, kendine olan inancıdır.

*Politik Beceri:* Kişinin, çevresindeki kişileri anlayabilme yeteneğidir. Kişi bu yeteneği ile diğer kişileri, kişisel veya örgütsel amaçlara yönlendirebilmektedir.

*İlişki Ağı Kurma:* Farklı iletişim ağlarını kullanma ve geliştirme becerisidir. İş birliği ve bağlantılar kurma yanında gerek örgüt içi gerek örgüt dışı arkadaş birliktelikleri oluşturabilme becerisidir.

*Kişiler Arası Etki:* Diğer bireylerden gelebilecek farklı tepkileri belirlemek için her bir duruma uygun şekilde davranışlarını uyarlama becerisidir. Politik beceriye sahip bireyler çevrelerindeki insanlar üzerinde güçlü bir etki bırakmaktadırlar.

*Sosyal Zeka:* Sosyal bir ortamda sosyal etkileşimleri algılayabilme ve insanların davranışlarını doğru bir şekilde değerlendirebilme becerisidir. Sosyal olarak zeki bireyler insanlarla iletişim kurmada yeteneklidirler.

*Samimi Görünme:* Bireyin, diğer bireylere karşı dürüst, güvenilir, samimi ve içten görünmeye çalışma becerisidir. Samimi görünme becerisinde, birey çevresinde açık sözlüymüş gibi davranmakta ya da öyle görünmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, öncelikle özyeterlik kavramına yer verilmiştir. Konunun daha iyi açıklanabilmesi için özyeterliğin önemi, kaynakları, öğretmen özyeterliği ve okul yöneticilerinin özyeterlikleri alt başlıklar olarak sunulmuştur. Sonrasında politik beceri kavramına yer verilmiştir. Politik beceriyi açıklamadan önce ilgili olduğu düşünülen siyaset ve politika kavramları, örgütsel politika, politik davranış kavramları ele alınmıştır. Sonrasında ise politik beceri, boyutları, etkileri, eğitim ve öğretim açısından önemi alt başlıkları yer almaktadır. Çalışmada ele alınan özyeterlik ile politik beceri kavramları arasındaki ilişki kuramsal çerçeve ile destekleyen bir alt başlığa yer verilmiştir. Son olarak da ele alınan bu iki konuya ilişkin daha önce yapılmış olan çalışmalar sonuçlarıyla birlikte incelenmiştir.

### 2.1. Özyeterlik Algısı Kavramı

Kuramsal çerçevede özyeterlik kavramı ilk olarak Sosyal Bilişsel Kuram çerçevesinde Albert Bandura (1977) tarafından kullanılmıştır. Sosyal Bilişsel Kurama göre birey, kendi geleceğini belirleyen, aktif ve kendini düzenleme yeteneğine sahip olan bir canlı olarak nitelendirilmektedir. Diğer kuramlardan farklı olarak sosyal bilişsel kuram, birey ve çevresindeki sosyal sistemler arasında tek yönlü değil, karşılıklı bir etkileşim olduğunu ileri sürmektedir. İnsanın çevresi ve sosyal sistemler üzerindeki etki yaratma gücünün temelinde kendi yetkinliklerine olan inancının yattığı belirtilmekte ve bu inanç özyeterlik olarak adlandırılmaktadır (Şenel ve Buluş, 2016). Bandura (1997) özyeterliği, “bireyin kendi yeteneklerini düzenleme ve işi yapacağına olan inancıdır” olarak tanımlamaktadır.

Bandura'nın (1997) Sosyal Öğrenme Kuramının özellikleri özyeterliğin gelişiminde etkili olmuştur. Bu kuram, özyeterlik inancını, kişinin kendini yansıtabilme ve gözlemleyebilme ve ilişkilerin sonucunu anlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Acar, 2014). Ayrıca bireyin özyeterlik düzeyi, sahip olduğu bilişsel özelliklerinden ve çevresiyle girdiği sosyal tepkimelerden doğrudan etkilenebilmektedir.

Bandura (1977), özyeterlik inançlarını etkileyen dört unsurdan bahsetmiştir. Bunlar; doğrudan deneyimler, başkaların yaşamlarının gözlemlenmesi, sözel ikna ve kişinin fiziksel

ve duygusal özellikleridir. Özyeterlik algısı kişinin karşılaştığı problemlerle baş edebilmek için sahip olduğu kapasiteye olan güvenini ortaya koyar. Kişini özyeterlik algısı ne kadar yüksek olursa karşılaşılan bir olumsuz durum karşısında sarf edilecek çaba da o denli büyük olacaktır (Bandura, 1977). Bandura (1977), ayrıca özyeterlik algı kaynaklarını;

- a) Görevi başarma,
- b) Dolaylı tecrübe,
- c) Sözel ikna,
- d) Duygusal uyarılma olmak üzere dört ana aşlık altında toplamıştır.

Görevi başarma; kişisel deneyimlere dayandığı için, yeterlik algısına yönelik en güçlü kaynaktır. Başarı, beklentileri artırırken, sürekli başarısızlık ise beklentileri azaltır. Geçmiş yaşantıların gelecek beklentileri etkilemesi ile ilgilidir. Dolaylı tecrübe; birçok deneyimlerden elde edilen beklentilerdir. Diğer insanların zorlu durumlar karşısında başarılı olduklarını gören kişiler, kendileri de çaba ve emek harcadıklarında başarılı olacaklarına ilişkin beklenti içinde olabilirler. Alanlarında başarı sağlayan bazı kişilerin diğerleri için ilham kaynağı olması örnek olarak gösterilebilir. Sözel ikna; kolay ve hazır olduğundan sıklıkla kullanılır. İnsanlar ikna edici önerilerle başarılı olabileceklerine karşı inanç geliştirirler. Ancak bu tür bir beklenti tehditler ve tekrarlanmış başarısızlık durumlarına karşı uzun soluklu değildir. Duygusal uyarılma; tehdit edici durumlarda yeterlik algısını etkileyebilir. İnsanlar kaygı ve strese yatkınlıklarını kısmen duygusal uyarılma durumuna dayandırmaktadırlar. Yüksek biçimde duygusal uyarılma durumu başarıyı zaafa uğratabileceği için, insanlar kendilerini gergin ve telaşlı olmadıkları zaman başarılı olacaklarını varsaymaktadırlar (Çolak, 2019).

Bandura (1986) kişinin sahip olduğu becerileri doğal yetenekler, sosyo-kültürel deneyimler ve rastlantı sonucu elde edilmiş durumlar olarak belirtmiştir. Yeterlik algısının sadece kişinin bir durum karşısında ne yapılıp ne yapılmayacağını bilmesi olmadığını belirten Bandura (1997), aynı zamanda kişinin o durum karşısında sergileyeceği var olan ya da olmayan sabit yetenekleri anlamına gelmediğini de ifade etmiştir. Bundan ziyade yeterlik algısının bilişsel, sosyal, duygusal ve davranışsal becerileri kapsamı gereğini de sözlerine

eklemiştir. Bunun yanında, zor durumlar karşında uygulanacak yeteneklere sahip olmak ile bunları kullanmak arasında bir fark olduğunu belirterek, algılanan özyeterliliği sahip olunan beceri sayısı ile değil bundan ziyade farklı durumlarda ne yapılabileceğine karşı olan inanç olarak ifade etmiştir. Benzer niteliklere sahip farklı insanlar, kişisel özyeterlilik algılarına bağlı olarak karşılaştıkları durumlara karşı daha az, yeterli ya da üstün performans sergileyebileceğini de belirtmiştir.

Özyeterlilik inancı, bireyin yapmak istedikleri faaliyetleri yapabilmeleri için kendilerine olan yargılarıdır. Özyeterlilik, bireyin sosyal yaşamındaki herhangi bir problemi çözmesi, futbol oynaması, kitap okuması gibi bir işi yapabileceğine olan inancıdır (Linnenrink ve Pintrich, 2003). Kear (2000), özyeterlilik inancının genellikle, bireylerin belli bir konu hakkında kendilerini nasıl algıladıkları ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda sosyal psikoloji alanında geliştirilmiş bir kavram olan özyeterliliğin, farklı disiplinlerde kullanıldığı ve pek çok alana uyarlandığını ifade etmiştir. Leithwood'a (2007) göre özyeterlilik, kişinin kapasitesine ve yeteneğine olan inancıdır. Ancak bu özyeterlilik algısının gerçekte bireyin kapasitesini ve yeteneğini ifade etmediğini belirtmiştir. Kişi sergilemiş olduğu eylemin yeterli olduğunu farz etse de aslında bunun tam zıddı bir durum söz konusu olabilir. Tabi bu durumun tersi de mümkündür. Mesela sürekli daha iyi performans ortaya koymaya çalışan mükemmeliyetçi birinin herhangi bir durumda sergilemiş olduğu davranışın yeterli olmadığını düşünebilir. Fakat bu kişinin sergilemiş olduğu davranış esasında oldukça iyi olabilir. Bu nedenle kişinin özyeterlilik algısının gerçekteki performansıyla çelişebileceği söylenebilir (Akt. Kurt ve Ekici, 2012). Özyeterlilik algısı kişinin kötü bir durum veya olumsuz tecrübeyle karşılaştığında, bunların nasıl üstesinden gelebileceğini ve bu sorunlarla ne kadar süre yüz yüze kalabileceğini de belirlemektedir. Bireyin herhangi bir işte önüne çıkan engelde kendi yeteneği hakkında önemli endişeleri varsa, çıkan engelin üstesinden gelmekte sıkıntı yaşayabilir veya birey büsbütün bu işten vazgeçebilir. Bu algının tam tersine sahip olan bireyler ise yeteneklerine güvendikleri için azimli bir şekilde çıkan engeli aşmaya çalışırlar (Bıkmaz, 2005).

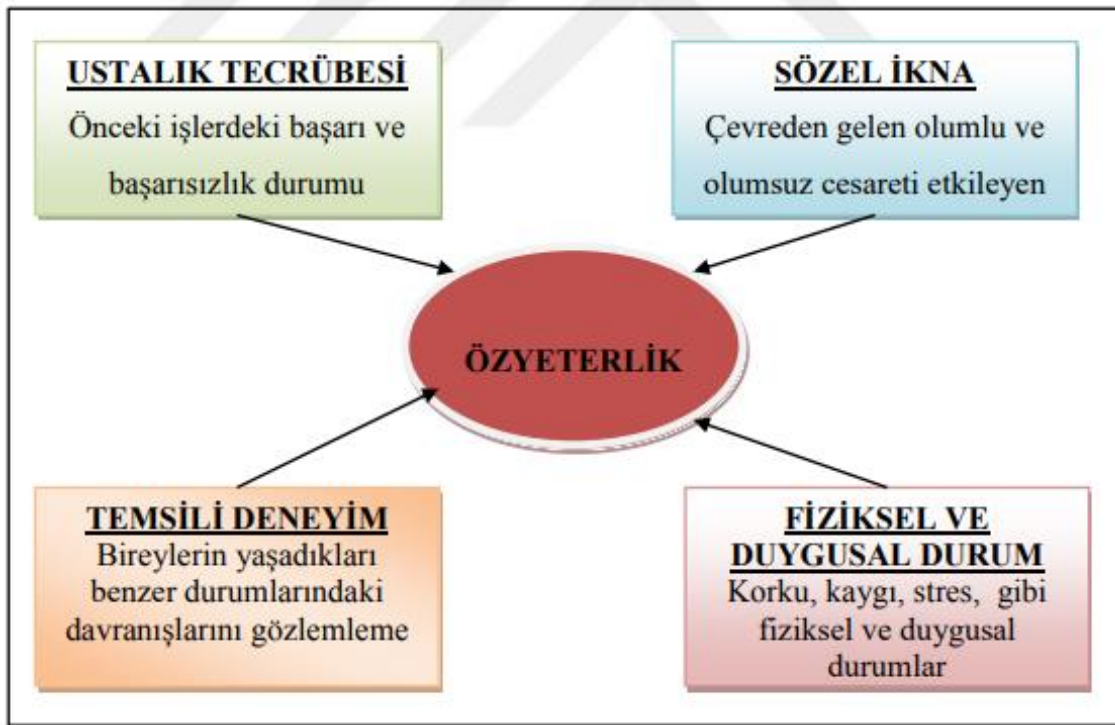


### 2.1.1. Özyeterlik İnancının Önemi

Kişinin kendine olan inancı onun birçok gelişim alanını (bilişsel, duyuşsal ve psikomotor) etkilemektedir. Çalışmalar özyeterlik inancının, başarıyı ve kazanımları diğer beklenti inançlarından daha fazla yordadığının tespit edilmesi özyeterliğin önemini ortaya koymaktadır (Britner, Pajares 2001; Pietsch, Walker, Chapman, 2003). Yüksek düzeyde özyeterliliğe sahip bireylerin taşıdıkları durum üzerine daha fazla uğraşıda bulunmaları düşük özyeterliliğe sahip bireylere göre fazladır. Üstelik karşılaştıkları başarısızlıklara karşı dayanıklı ve ısrarcıdırlar. Bireyin kendine olan özyeterlilik algısı arttıkça gösterdiği performans ve olumsuzluklara karşı direnç düzeyi artmaktadır (Pajares, 2002). Yani düşük özyeterlilik algısı, bireyin yapabileceklerini gerçekleştirmesine engel olduğu gibi sahip olduğu yeteneklerini de olumsuz etkilemektedir. Bireyin inancının yüksek olması, karşılaştığı problemlerle baş edebilmesini sağlamaktadır. Özyeterlik inancındaki artış kişinin çabalama düzeyini de etkilemiş ve artırmıştır. Aynı zamanda, özyeterlilik inancı düşük olan bireylerin çabalamaktan vazgeçtiği, problemler karşısında çabuk pes ettikleri ve bununla birlikte genel olarak başarısız oldukları söylenebilir (Gordon, Lim, McKinno ve Nkala, 1998, Akt. Düz, 2015). Bandura'nın (1977) özyeterlilik konusundaki çalışmaları göstermektedir ki; bireylerin etkinliklerini ve çevresel ortam seçimlerini özyeterlilik algıları etkilemektedir. Kişiler karşılaştıkları durumların üstesinden gelemeyeceklerini düşündüklerinde kaçma eğiliminde olurlar. Bireylerin karşılaştıkları zorluklarla mücadele etmeleri özyeterlilik algılarına bağlıdır. Kişinin özyeterliliği ne kadar olumlu olursa engellerin üstesinden kolayca gelir (Aksoy ve Diken, 2009).

### 2.1.2. Özyeterlik İnancının Kaynakları

Özyeterlik inancının oluşmasını sağlayan bazı temel kaynaklar bulunmaktadır. Bu inancın oluşmasında etkili olan temel kaynak; “ustalık tecrübesi, temsili deneyim, sözel ikna, fizyolojik ve duygusal durumdur” (Bandura, 2001, s.20). Bu temel kaynaklar Şekil 2.1’de verilmiştir. Çalışmanın devamında da bu kaynaklar ayrı ayrı açıklanmıştır (Semiz, 2019) (Şekil 2.1).



Şekil 2. 1. Özyeterlik kaynakları modeli

Not: Şekil örneği “Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review*, 84, s. 195” künyeli çalışmadan alınmıştır.

**Ustalık Tecrübesi:** Özyeterlik inancının oluşmasını sağlayan kaynaklardan biri bireyin kendi yaşantılarıdır. Tschannen – Moran ve Johnson’a (2011) göre, başarılar bireyin kişisel yeterliğine inanmasında büyük katkı sağlamaktadır. Başarısızlıklar ise yeterlik inancına zarar vermektedir. Bireyde güçlü bir özyeterlik inancının oluşması için, bireyin doğrudan deneyimler yaşaması gerekmektedir. Bireyin edindiği olumlu tecrübeler özyeterlik algısını artırmakta, olumsuz tecrübeler ise özyeterlik algısını azaltmaktadır.

**Temsili Deneyim:** Özyeterlik inancının oluşmasını sağlayan ikinci kaynak olan dolaylı öğrenme yaşantıları, kişinin yapmak istediği bir işe dair sahip olduğuna inandığı yeterliklerini, benzer bir işi deneyimlemiş olan bir modelin yeterlikleriyle karşılaştırması sonucu elde ettiği yaşantılardır. Gözlemci ve model arasındaki benzerlik oranına paralel olarak, onların başarıları ve başarısızlıkları da o derecede inandırıcı olmaktadır (Çolak, 2019).

**Sözel İkna:** Bireylerde özyeterlik inancı oluşmasını sağlayan üçüncü kaynaktır ve bireylerin özyeterlik inançlarının, başkaları tarafından gerçekleştirilen sözel iknalar sonucu da gelişebileceği düşüncesine dayanmaktadır. Sözel iknalar, bireylerin özyeterliklerinin

gelişiminde önemli bir göreve sahiptir. Sözel iknalar, tahmin edilen başarının ulaşılabilirliğini mümkün kılarak, bireylerin yeterliklerine dair olumlu algılarını iyileştirmelidir (Schunk ve Pajares, 2009). Sözel ikna "moral verici konuşmayı ya da özel performans geri bildirimini" gerektirebilir. Sözel iknanın gücü ikna eden kişinin profesyonellik, güvenilirlik ve inandırıcılığına bağlıdır (Milner ve Woolfolk Hoy, 2003). Bandura'ya (1997) göre sözel ikna destekleyici ve olumlu iknalar, başarılı bir performansa ve algı oluşumuna yardımcı olurken, olumsuz ya da gerçek dışı mesajlar bireyleri yanlış yapmaya, yaptığı işte isteksizliğe neden olabilmekte ve sonuç olarak özyeterlik inançlarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Gurvitch ve Metzler, 2009).

*Fiziksel ve Duygusal Durum:* Özyeterlik inancının etkilendiği dördüncü kaynak, duygusal ve fizyolojik durumlardır. Kişinin kendisini fiziksel ve ruhsal açıdan yeteri kadar iyi hissetmesi, üstlenilen bir görevi ya da beklenen bir davranışı yerine getirme ihtimalini arttırmaktadır (Bıkmaz, 2005). Kaygı, stres, tükenmişlik gibi fizyolojik ve duygusal durumlar ise özyeterlik inancını olumsuz etkilemektedir. Özyeterlik inancını olumsuz olarak etkileyen tüm bu tehdit edici durumlar, bireyin kalp atışlarının hızlanmasına, solunumun artmasına, çarpıntıya ve ellerin titremesi gibi fizyolojik bazı sorunların yaşanmasına neden olabilir. Dolayısıyla, olumlu bir ruh halinin bireyin özyeterlik inancını güçlendirmesinin aksine, olumsuz bir ruh halinin bireyin özyeterlik inancına zarar verdiği ve kendine olan güven duygusunu zedelediği söylenebilir (Çolak, 2019).

Bireyin özyeterlik inancının oluşması, bireyin kendi kişisel, çevresel ve davranışsal durumlarıyla ilgili faktörleri birleştirip değerlendirmesi sürecidir. Dolayısıyla özyeterlik inancının oluşmasını sağlayan kaynaklar olan "bireyin kendi yaşantıları, dolaylı yaşantılar, sözel ikna ve duygusal ve fizyolojik durumlar" sonucu edinilen deneyimler, bireyde öz yeterlik inancının oluşmasında doğrudan etkili değildir. Fakat bu deneyimler bilişsel olarak değerlendirilip özümlendikten sonra özyeterlik inancının biçimlenmesini sağlar (Arıkan, 2019).

### 2.1.3. Öğretmen Özyeterliği

Eğitim, toplumların ve bireylerin gelişmesinde çok önemli bir role sahiptir. Bir bireyin dünyaya gelmesiyle birlikte aile ortamında başlayan eğitim, sosyal bir kurum halinde kendini okul sistemi ile göstermektedir. Her bireyin toplumda yerini alırken bir öğretmen tarafından sağlanan eğitim sürecinden geçtiği düşünüldüğünde, eğitimin temelinde öğretmenin olduğu görülmektedir. Bir eğitim sisteminin başarısı, o sistemi hayata geçiren ve o sistemin uygulayıcısı olan öğretmenin başarısıyla paraleldir (Çolak, 2019). Bu bağlamda öğretmen başarısı, eğitim sürecinin verimli ve etkili olması için oldukça önemlidir. Öğretmenlerin mesleki anlamda başarılı olmaları için sadece alanlarının gerektirdiği bilgi ve eğitime sahip olmaları yeterli olmamaktadır. Meslekleriyle ilgili görev ve sorumlulukları yerine getirebileceklerine dair kendilerine duydukları inanç da en az mesleki bilgileri ve donanımları kadar önemlidir. Dolayısıyla, bireyin bir işi başarmada kendine olan inancı anlamına gelen özyeterlik kavramı öğretmenler için de büyük öneme sahiptir (Semiz, 2019).

Özyeterliğin öğretmen davranışları üzerindeki öneminin farkına varılmasıyla, öğretmen özyeterliği dünyada birçok araştırmacı tarafından çalışılan bir konu olmuştur (Çolak 2019; Kahraman ve Çelik, 2019; Klassen ve Chiu, 2010; Moe, Pazzaglia ve Ronconi, 2010; Ninković ve Knežević Florić, 2018; Skaalvik ve Skaalvik, 2010; Yılmaz, 2019; Yu, Wang, Zhai, Dai ve Yang, 2015). Öğretmen özyeterliği konusu, 1977 yılında Bandura tarafından geliştirilen genel özyeterlik kavramıyla benzer bir şekilde açıklanır. Ancak, öğretmen özyeterliği konusunun daha özele indirgenerek incelenmesi, yakın geçmişe dayanmaktadır. Geçen on yılda, birçok araştırmacının öğretmen öz yeterliği konusuna hatırı sayılır derecede ilgi gösterdiği görülmektedir (Kaykı, 2019).

Bu süreçte, öğretmen özyeterliği ile ilgili birçok tanımlar yapılmıştır. Moe ve diğerleri (2010) öğretmen özyeterliğini, bir öğretmenin öğrenme sürecinde öğrencilere yardımcı olma, öğrencileri motive etme ve onları etkileme gibi konularda kendi yeteneğine duyduğu özgüven olarak tanımlamıştır. Öğretmen özyeterliği kavramı, bir öğretmenin eğitimle ilgili belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli görevleri planlama, düzene sokma ve sonuca ulaştırma konusunda kendi yeteneklerine olan inancını kapsamaktadır (Çolak, 2019).

Öğretmenin öğrencileri etkileme konusundaki yeteneği, öğrencilerin derslere olan ilgisini arttırmakta ve öğrencilerin daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Öğretmen öz yeterliği hem öğretmen hem öğrenci açısından önemlidir. Çünkü öğretmen motive olduğunda, öğretme sürecinde daha çok çaba sarfeder ve böylelikle öğrencileri de öğrenme sürecine daha güçlü bir şekilde dahil ederler. Öğretmen özyeterliği, bir öğretmenin dışarıdan gelen müdahale ve karşılaşılan sorunlara takılmaksızın, öğrencileri etkileme ve onları motive etme yeteneğine duyduğu inanç olarak tanımlanabilir (Aydemir, 2019).

Yapılan araştırmalar öğretmen özyeterliğinin sadece öğretmenin kendisini değil, öğrencileri ve eğitim-öğretim ortamını da etkilediğini göstermektedir. Steele (2010) yaptığı araştırmalarda, özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin mesleklerine daha bağlı olduğu ve dersle ilgili hedefleri gerçekleştirmek için zamanı daha etkin bir şekilde kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla öğretmen özyeterliği, daha başarılı öğrenciler, mesleki doyumları daha yüksek öğretmenler, daha fazla öğrenci ve öğretmen motivasyonu ve geliştirilmiş öğretim uygulamaları gibi konularla doğrudan ilişkilidir.

Özyeterlik inancı yüksek olan öğretmenler öğrenme çevresini düzenlemede daha etkilidirler. Öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarını daha erken saptayabilirler. Öğretmede daha istekli, coşkulu ve başarılıdır. Öğrenciyi daha iyi motive edebilirler. Farklı yaklaşımlara ve güncel öğretim metotlarını kullanmaya daha yatkındır. Öğretim programlarını kullanmada daha yeteneklidir. Öğrencilerin öğrenme süreçleri üzerinde olumlu etki oluştururlar. Ders planı yapmak konusunda sorun yaşamazlar. Özyeterliği yüksek olan öğretmenler daha az strese kapılmaktadırlar. Zamanı daha iyi planlayabilirler. Öğrenci hata yaptığında, yapıcı eleştirilerde bulunabilirler. Karşılaştığı güçlükler karşısında sabırlı davranır ve çaba gösterirler (Karahana, 2008).

Eğitim-öğretim sürecinin temel yapı taşının öğretmen olduğu düşünüldüğünde, bu sürecin başarılı bir şekilde yönlendirilebilmesi ve sonuçlandırılmasında en önemli rolün öğretmene ait olduğunu görmek kaçınılmazdır. Bu bağlamda, öğretmenin sahip olduğu kişisel özellikler ve mesleki yeterliklerin, eğitim-öğretim sürecinin en önemli girdisi olan

öğrencilerin bilişsel ve davranışsal açıdan şekillendirilmesinde büyük önem taşıdığı söylenebilir (Çolak, 2019).

Literatürde öğretmen özyeterliğinin öğrenci başarısını etkilediğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Öğretmen özyeterliği, öğrencilerin akademik başarısı üzerinde öneme sahiptir (Takahashi, 2011). Özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin kullandığı sınıf yönetimi stratejileri öğrenci başarısını arttırmakta ve öğrenciler için değişik eğitim olanakları sağlamaktadır. Bunun yanında, özyeterliği yüksek olan öğretmenler, öğrencilerine kendi yeteneklerine olan benlik saygılarını geliştirmeleri için ilham kaynağı olmaktadır (Hires ve Kristonis, 2010). Özyeterliği yüksek olan öğretmenler, öğrencileri daha kolay motive edebilir ve derse katılımlarını sağlayabilir, böylelikle öğrencilerin akademik başarıları arttır.

Öğretmen özyeterliği ve öğrenci başarısı arasında önemli bir ilişki vardır. Özyeterliğe sahip olan öğretmenler zaman yönetimi konusunda daha başarılı olmaktadır, yanlış cevapları için öğrencileri daha az eleştirmektedirler ve doğru cevapları verebilmeleri için öğrencileri yönlendirebilmektedirler. Özyeterliği düşük olan öğretmenlerin akademik olmayan konular üzerinde daha çok zaman harcadığı, öğrenciler üzerinde etkili sorgulama yöntemleri kullanmadığı ve öğrenci ihtiyaçlarına daha az cevap verebildikleri söylenebilir (Çolak, 2019).

Hines ve Kritsonis'e (2010) göre, özyeterliği yüksek olan öğretmenler, risk almaya eğilimliken, daha az yargılayıcıdır. Özyeterliği yüksek olan öğretmenler, kendi öğretim tekniklerini geliştirme konusunda oldukça yenilikçidirler ve öğrenciler için daha etkili bir öğrenme ortamı yaratmaya çalışırlar. Özyeterliği yüksek olmayan öğretmenlerin daha otoriter, kötümser ve öğrencilere karşı duyarsız oldukları iddia edilirken, özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin, öğrencilerin derse olan ilgilerini arttırabildiği belirtilmektedir.

Palmer-Evans'ın (2010) belirttiğine göre, özyeterliği yüksek olan öğretmenler kendilerini mesleklerine adanmış ve şevk dolu olup, yaratıcı öğretim teknikleri kullanırlar ve öğrencileriyle kaliteli zaman geçirirler. Bu nitelikte öğretmenler, öğrencilere bir şeyler öğretmenin zor olduğu durumlarda bile, öğrencileri ve kendileri ile ilgili olumlu ve güçlü görüşlere sahip olmaları sayesinde, daha dayanıklı ve sabırlıdır. Bu fikri destekleyen

başka bir araştırmada belirtildiğine göre, özyeterliği yüksek olan öğretmenler bütün öğrencilerin eğitilebilir olduğuna inanırlar ve böylelikle öğrencilerin başarılı olabilecekleri bir öğrenme ortamı sağlamak için oldukça çaba sarf ederler (Sarıçoban, 2010).

Hines ve Kristonis (2010) yaptıkları çalışmada, özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin ders planlama ve hazırlama sürecine daha çok zaman ayırdığını ve öğretim uygulamalarında daha yenilikçi olduklarını göstermektedir. Bunun yanında, özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin, öğrenci ihtiyaçlarını dikkatlice belirleyip, dersleri öğrenci ihtiyaçlarına göre işledikleri görülmektedir. Tschannen-Moran ve Johnson (2011), özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin, ders esnasında öğrencileri güdülemek için çok çeşitli yöntemler kullandıklarını, kişisel özellikleriyle öğrencileri etkileyebildiklerini ve öğretim uygulamalarında olumlu dönütler aldıklarını belirtmiştir.

Öğretmen özyeterlik algısı aynı zamanda algılanan iş doyumunu düzeyiyle de ilişkilidir (Hines ve Kristonis, 2010; Keser, 2019; Kıvılcım, 2014; Tschannen-Moran ve Johnson, 2011; Turcan, 2011). Özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri, özyeterlik düzeyi düşük olan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinden daha yüksektir (Viel-Ruma ve diğerleri, 2010). Tschannen-Moran and Hoy (2001) yaptıkları çalışmada, özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin mesleki çabalarında daha iyimser ve istekli olduklarını belirtmişlerdir. Özyeterliği yüksek olan öğretmenler, başarısız olma riskini kolaylıkla göze alabilmekte ve başarısızlık durumunda sorumluluk almaktan kaçınmamaktadırlar. Ancak özyeterlik algısı düşük olan öğretmenler başarısızlıklarını dış etkenlere bağlamaya meyillidirler. Öztaş ve Dilmaç (2009), özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin zorluklarla karşılaşsalar bile, başarıya ulaşmak için her türlü önlemi aldıklarını, ancak özyeterliği düşük olan öğretmenlerin başarıya ulaşma konusunda olumsuz bir algılarının olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenin özyeterlik algısı, öğretmenin hedefine ulaşması yolunda onu güdüleyip, azmini ve şevkini artırırken, öğretmen performansını yükseltir ve tekrar bir motivasyon kaynağına dönüşür. Bunlara ek olarak, özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin kendilerini, öğrencilerini ve meslektaşlarını motive ettikleri söylenebilmektedir (Tschannen-Moran ve Johnson, 2011). Özyeterlik algısı düşük öğretmenler ise başarısız olma korkusunun

düşüncelerini ele geçirmesine ve sürekli olumsuz bir ruh hali içerisinde olmaya yatkındırlar. Özyeterliği yüksek olan öğretmenlerin baskı altındayken bile verimli bir şekilde çalışabildikleri, zıtlıklarla baş edebildikleri ve başarısız olduklarında, bu başarısızlığın sorumluluğunu üstlenebildikleri söylenebilir (Çolak, 2019).

#### **2.1.4. Okul Yöneticilerinin Özyeterliği**

Gibson ve Dembo (1984) okul yöneticilerin zor öğrencilere başa çıkabilme inancını ölçmek için yaptıkları araştırmada; yüksek özyeterliğe sahip okul yöneticilerinin, fazladan çabayla öğrencilerin eğitilebilir olduklarına ilişkin görüşe sahip olduklarını tespit etmiştir. Bunun tersine öğretim konusunda özyeterlik algısı düşük olan okul yöneticileri ise derse motive olmamış öğrenciler için yapabileceğinin çok az olduğuna inandıklarını vurgulamıştır. Benzer bir şekilde Dellinger vd. (2008) tarafından okul yöneticileri özyeterliği tanımı belirli bir durumda belirlenen hedefler çerçevesinde öğretim faaliyetlerini yerine getirmek için okul yöneticilerin sahip olduğu yeteneklerine inancı şeklinde ifade edilmiştir.

Bandura (1997) öğrenme ortamını güçlendirme konusunda yeteneği olduğuna inanan okul yöneticilerin, öğrencileri için en iyi tecrübeyi sağlayacağını ifade ederek, yüksek yeterliğe sahip okul yöneticilerin zor öğrencileri ulaşılabilir gördüklerini, ancak düşük yeterlik algısına sahip okul yöneticilerin ise öğrenci başarısızlığını öğrencilerin düşük ilgisi ile açıkladıklarını vurgulamıştır. Bandura'nın (1997) okul yöneticileri yeterlik algılarına yönelik tespitleri şu şekilde özetlenebilir;

a) Okulun ilk yıllarının çocukların kendi zihinsel kapasitelerini geliştirmeleri açısından önemlidir ve öğrencilerin kendi yetenekleri ile ilgili inançlarının değişken, akran yapıları ise nispeten informel olduğundan okul yöneticilerin yeterlik algısının bu noktada oldukça belirleyicidir.

b) Yeni bir okul yöneticileri, sınıf arkadaşlarının değişmesi, okul ortamının farklılaşması gibi baskı unsurlarının kaçınılmaz biçimde öğrencilerin yeterlik algısını düşürdüğü için bu uyum sorunlarının onlarla başarılı olacağı algısına sahip bir okul yöneticileri tarafından çözülebilir.



c) Akademik anlamda yüksek yeterlik algısına sahip öğrenciler düşük yeterliğe sahip okul yöneticilerinden daha az etkilenirken, akademik başarıları düşük olan öğrenciler yeterlik algısı düşük olan okul yöneticilerinden daha fazla etkilenmektedir. Bunun aksine, düşük yeterlik algısına sahip okul yöneticilerinden yüksek yeterlik algısına sahip okul yöneticilere geçen başarısız öğrenciler akademik manada daha fazlasını yapabileceklerine yönelik inançları artmaktadır.

d) Çok yönlü boyutundan dolayı algılanan okul yöneticileri özyeterliği genişletilmelidir. Sadece zor ve motive olmamış öğrencilerle başa çıkabilmek olarak ele alınan okul yöneticileri özyeterlik algısı farklı boyutları içerecek şekilde değerlendirilmelidir.

e) Okul yöneticilerin algılanan yeterlik anlayışı sadece onların dersleri aktarma becerilerine dayanmaz. Özyeterlik anlayışı öğrencilerin etkinliğini güçlendirmek, öğretim amaçlı sınıf ortamını hazırlamak ve öğrencilerin akademik başarılarını artırmak için kaynak ve veli katılımını sağlamak gibi konuları da içerir. Öğrencinin etkinliğini artırma adına okullarda çok kitap okuyan öğrencilerin ödüllendirilmesi örnek olarak gösterilebilir. Öğretim amaçlarına göre okuldaki sınıf veya diğer öğrenme alanlarının düzenlenmesi büyük oranda okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Yöneticinin bu konuda projeler geliştirip, uygulayabilmesinde de özyeterliliğe sahip olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir.

Tschannen-Moran ve Gareis (2004), okul müdürleri ile yapmış oldukları çalışmada özyeterliliği yönetsel özyeterlilik, öğretimsel liderlik ve etik liderlik olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar çalışmanın devamında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

*Yönetsel Özyeterlik:* Okul yöneticilerinin görevlerinin yerine getirirken bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bir yöneticinin bu özelliklere sahip olması yeterliliğinin göstergesidir. Okul yöneticileri için oldukça önemli olan bir özellik de özyeterliklidir. Yöneticinin, görevi olan işlere karşı duyduğu yapabilirim inancı özyeterliğini göstermektedir. Kısaca yöneticinin üslendiği görevleri yerine getirebilmesi ve/veya yapabileceğine yönelik inancıyla ilgilidir (Arıkan, 2019).

Okul yöneticisinin yönetsel süreçte başarılı olmasına insanları yönlendirebilmesi, kaynakları yönetebilmesi, etkili bir şekilde iletişim kurabilmesi etki etmektedir (Yıldırım ve Eriçok, 2015). Okullardan eğitimsel amaçlara yönelik olumlu sonuçlar alabilmek için etkin bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Etkin bir yönetimi sağlamak içinden etkili yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili bir yönetici olabilmek okul personeli, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve çevreyle olumlu ilişki kurmaya bağlıdır. Her şeyden önce yönetici konumundaki kişinin buna dair kendine güvenmesi gerekmektedir (Izgar, 2001).

*Öğretimsel Liderlik Özyeterliği:* Eğitim-öğretim ve öğrenci başarısı ile ilgili konularla yönelik okul yöneticilerinin etkinliklerine olan inançlarıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Yöneticinin okuldaki öğretmenlere rehberlik edebildiğine, öğrencileri öğrenmeye yönelik güdüleyebildiğine yönelik olarak kendinde gördüğü kapasite düzeyi öğretimsel liderlik özyeterliği olarak değerlendirilebilir. Okul yöneticisi, öğretmenleri ve öğrencileri gözlemlemelidir. Onlara rehberlik etmelidir. Olumlu davranışları destekleyip, eksiklikler veya geliştirilmesi gereken hususlar varsa bunların içinde çözüm yolları geliştirmelidir. Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinde öğretmenlere ne ölçüde rehberlik ettikleri ve/veya öğrencilere ne ölçüde motive edebildiklerine bakarak onların öğretimsel liderlik özyeterliklerine ilişkin fikir edinilebilir. Yöneticilerin öğretimsel liderlik özyeterlilikleri düşük olduğunda, yöneticilerin rehberlik ya da güdüleyici yaklaşım düzeylerine yönelik olumsuzluklar yaşayabilecekleri düşünülebilir. Yani öğretimsel liderlik özyeterliği yüksek olan bir okul yöneticisinin okul için avantaj olduğu söylenebilir (Özdemir, 2018).

*Etik Liderlik Özyeterliği:* Öğrenci disiplini, öğrencilerin kişilik özelliklerinin olumlu yönde geliştirilmesini sağlama, okul kültürü oluşturabilme, olumlu değerler ve okulda etik davranışların yaygınlaştırılmasıyla ilgili okul yöneticisinin kendinde gördüğü güç, bilgi ve beceriler olarak açıklanabilir. Eğitimde öğretim programları tüm ayrıntıları düşünülerek en iyi şekilde hazırlanmış olsa bile okullarda iyi bir şekilde uygulanmadığında başarı sağlanamaz (Tekbıyık ve Akdeniz, 2008). Okul yöneticisinin görevlerinden birisi de hazırlanmış olan öğretim programının okullarda en iyi şekilde uygulanabilmesini

sağlamaktır. Bu süreçte yöneticinin problemleri çözme becerisi, görev ve sorumluluklarına yönelik inancı, mesleki yeterliliğine yönelik inancı oldukça önemlidir (Akyıldız, 2017).

Hoy ve Spero (2005) başarı içten kaynaklı çaba ve gayret gibi sebeplere dayandırılırsa, özyeterlik inancının artacağını da vurgulamıştır. Benzer bir sonuca varan Chesnut ve Cullen (2014) okul yöneticileri adaylarının ve okul yöneticilerin sergiledikleri özveri, tükenmişlik, öğrenci başarısı, yenilikleri kabul etme ve uyum sağlama çabalarına etki eden ön önemli unsurlardan birinin özyeterlik olduğunu vurgulamıştır. Aurah ve McConnell (2014) okul yöneticileri özyeterliği algısına yönelik yapılan araştırmalarda genel öğretim özyeterliği düşük olan okul yöneticilerin öğrenci başarısızlığının okul yöneticilerinden ziyade öğrenciye bağlı olduğunu düşündüklerini ifade etmiştir. Cakiroglu, Cakiroglu ve Boone (2005) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerin özyeterlik algılarının farklı kültürlerde değişebileceğini belirtmiştir.

Chestnut ve Burley (2015) okul yöneticilerin yetiştirilme sürecine dikkat çekerek okul yöneticileri olma hedefi ve amacıyla yüksek bir özyeterlik inancına sahip bir okul yöneticilerinin geleneksel ve alternatif hazırlık programlarıyla kendini mesleğine hazırlayacağını ve mesleğinde daha başarılı olacağını ifade etmiştir. Ayrıca, Chestnut ve Burley (2015) bireyin bir örgüt ya da mesleğe özel bir anlamda bağlı olması olarak tanımladığı özveri kavramının özyeterlik kavramı ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Özverili okul yöneticilerin okulda daha uzun süre bulduklarını, öğrencileri ve meslektaşlarına karşı daha ilgili olduklarını ve mesleki gelişimleri için yeni yöntem arayışları içinde olduklarını sözlere eklemiştir. Bunun tersine özveride bulunmayanların örgüte, mesleğine ve meslektaşlarına karşı bağlılıklarının azaldığını ve mesleği bırakma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıktığını belirtmiştir.

Farklı bir kavram üzerinde duran Chesnut ve Cullen (2014) diğer meslekler gibi okul yöneticileri mesleğinde de özveri kavramının bireyin rol, meslek ve kurum olarak eğitim ile ilişkili olan psikolojik bir yön olduğunu belirtmiştir. Benzer bir tanımlı yapan Ware and Kitsantas (2011) okul yöneticileri özverisini eğitim ve öğretiminde bulunma yönelimi olarak

izah ederek özyeterliğe sahip okul yöneticilerin yüksek seviyede özveri sergilediklerini tespit etmiştir.

Malmberg, Hagger ve Webster (2014) öğrencilerin başarısı üzerinde okul yöneticileri özyeterliğinin etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu görüşü destekleyen Rimm-Kaufman ve Sawyer (2004) özyeterliğe sahip okul yöneticilerin yeni öğretim yöntemlerini kullanma ve sınıf yönetiminde daha etkili olduklarını vurgulamıştır. Yine benzer bir sonuca ulaşan Pas vd. (2012) özyeterliği yüksek okul yöneticilerin öğrencileri derse daha iyi katabildiklerini ifade etmiştir. De Smul vd. (2018) okul yöneticilerin yüksek özyeterlik algısının okul yöneticilerin duygu ve davranışları aracılığıyla öğrencilerin performansını etkileyebileceğini belirtmiştir.

Özyeterlik algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen Moe vd. (2010) özyeterlik algısına sahip okul yöneticilerin iş hayatında daha çok doyuma ulaştıklarını tespit etmiştir. Tschannen-Moran ve Hoy (2007) okul iklimi ve özyeterliğin okul yöneticilerin çalışma ortamları açısından önemine dikkat çekmiştir. Klassen vd. (2008) okul yöneticileri özyeterlik algısı ile akademik iklim arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonucunda okul yöneticileri özyeterliği ile akademik iklim arasında güçlü bir ilişki tespit ederek okul yöneticileri kolektif özyeterlik algısının okul iklimi üzerine güçlü bir yordayıcı olduğu sonucuna varmıştır.

Okul yöneticileri özyeterlik algısını öğrenciler açısından değerlendiren Miller vd. (2017) yüksek özyeterlik algısına sahip okul yöneticilerin öğrencileri tarafından yetenekli ve daha saygı duyulur olabileceklerine dikkat çekmiştir. Wenglinsky (2000) okul yöneticilerin öğrenci algısının harcadıkları çaba ve gayret üzerine etkili olduğunu saptamıştır. Benzer bir şekilde Raudenbush vd. (1992) başarılı öğrencilere eğitim veren okul yöneticilerin yüksek özyeterlik algısına sahip olduklarını ve okul yöneticilerin bu algının öğrenci katılımının ve motivasyonunun yüksek olmasından dolayı kaynaklandığını dile getirdiklerini ifade etmiştir. Bu konuya farklı bir açıdan bakan Miller ve Ramirez (2017) okul yöneticileri özyeterliği ile okul yöneticileri davranışları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ayrıca okul yöneticilerin öğrencilerini nasıl algıladıkları ile dolaylı bir ilişki olduğunu vurgulamıştır.

Okullardaki eğitim sürecine etki eden birçok etmen bir arada ve etkileşim halindedir. Öğretmenler, öğrenciler, okuldaki diğer çalışanlar, aileler bir arada düşünüldüğünde zaman zaman olumsuz durumların oluşması kaçınılmazdır. Böyle bir durumda olaylara nasıl yaklaşacağını bilen, problem çözme becerisine sahip, iletişim becerileri gelişmiş yöneticilere ihtiyaç duyulur. Okul yöneticisinin tüm bu becerileri yerine getirebilmesi için öncelikle buna yönelik kendine güven duyması, yerine getirebileceğine yönelik inanca sahip olması gerekmektedir. Yani özyeterliğinin yüksek olması okul yöneticisinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde kilit bir yere sahip olduğu söylenebilir (Sümer, 2020).

## 2.2. Politik Beceri Kavramı

Örgütlere kazandırılan politik perspektifler sonucu konu ile ilgili olarak yeni kavramlar ve birçok araştırma ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda örgütsel politika, politik davranış, politik beceri, politik yeti ve politik niyet gibi kavramlar 1980’li yıllardan sonra literatürde yerini almaya başlamıştır (Atay, 2010). Politik beceri kavramına geçmeden önce siyaset ve politika, örgütsel politika ve politik davranışlar kavramlarının tanımları ve tarihsel gelişim süreçlerini açıklamakta fayda görülmektedir. Politik beceri kavramının öneminin daha iyi anlaşılabilmesi açısından öncelikle bu kavramlar açıklanacaktır.

### 2.2.1. Siyaset ve Politika Kavramları

İnsanın var oluşundan ve toplu halde yaşamaya başlamasından itibaren, toplumda çatışma ve işbirliği olguları da beraberinde çıkmıştır. Siyaset gerçekten ilgi çekici bir alan olmuştur. İnsanlar yaşamlarında çoğu kez uyuşmazlık halindedir. Aristo “Politika” adlı kitabında insanları doğası gereği siyasi hayvanlar olarak görmüştür. İnsanoğlu nasıl yaşaması gerektiği, nelere sahip olmalı, kim hükmetmeli ya da kaynaklar nasıl kullanılmalı, kimler kimlerle işbirliği yapmalı konularında hem fikir değillerdir (Heywood, 2006).

Siyaset veya politika kavramı Yunanca kent-devleti anlamına gelen “Polic” kelimesinden türemiştir. Yunanca “politikos” ise devlet ve kent işlerine ait her şeyi kapsar. Latinceye “politicus” olarak geçen bu kelime Fransızcada “politiques”, İngilizcede ise “politics” adını almıştır. Batı dillerinde “politika” olarak kullanılan bu terim Türk-İslam dünyasında ise “siyaset” olarak kullanılmıştır. Siyaset kelimesi Arapça “seyis”

kelimesinden türemiş ve “siyasa” olarak kullanıla gelmiştir. Bir kısım bili insanı ise köken olarak İbranice “sûs” kelimesine bağlamıştır (Taşkın, 2014).

Politikanın tanımına ilişkin günümüze kadar çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Ortaya konan tanımlara incelendiğinde, bu tanımların iki değişik ve zıt görüş etrafında toplandığını söyleyebiliriz. Bu tanımlara göre politika birbirinden tamamen farklı ve birbirine tamamen zıt iki yönü yansıtmaktadır. Bir anlayışa göre politika, insanları birbiri ile çatışması, mücadelesi ve kavgasıdır. İnsanların, sosyal ve ekonomik durumları birbirinden farklı ve her insanın farklı bir çıkarı söz konusudur. Dolayısıyla onların bu tutumlarından bir çatışma doğar. Bu çatışmanın temelini ise kaynakların ve değerlerin paylaşılması oluşturur. Çatışmanın hedefinde ise, iktidarın ele geçirilmesi yatar. Başka bir tanımlamada ise politikanın amacı öncelikle toplumsal birlik ve beraberliği sağlayarak, kişilerin özel çıkarlarına mani olarak, toplumun çoğunluğunun yararını ve insanların ortak çıkarlarını gerçekleştirebilmek olduğu belirtilir. Zaten Aristo'ya göre de politika, insanların kendi hayatlarını iyileştirmek ve iyi toplumu yaratmak için yürüttükleri faaliyetlerdir (Heywood, 2006; Kapani, 2007).

Politika ve siyaset kavramlarının çok sayıda kabul edilebilir tanımları olmasına rağmen, bu tanımlar genelde beş grup altında toplanmaktadır. Bunlar (Heywood, 2006):

a) İktidar olarak Politika: Bugün iktidar kavramı, siyaset ve politika olaylarının dinamiğini oluşturur. Politika sürecinin açıklanmasında anahtar rol oynar, bitmeyen bir üstünlük kurma mücadelesini anlatır. Siyaset formal ve informal, kamu veya özel bütün kurum ve toplumların tam merkezindedir ve karşılıklı sosyal etkileşimlerin her düzeyinde mevcuttur. Anlamsal olarak ifade edecek olursak politika, başkalarının davranışlarını etkileyebilme, kontrol edebilme ve başkalarını kendi isteği yönünde davranmaya sevk edebilme şeklinde tanımlanabilir (Kapani, 2007).

b) Uzlaşma ve Mutabakat Olarak Politika: Bu başlık altında yapılan tanımlamalarda ise ön plana çıkan olgu, karar alma tarzlarıyla ilgilidir. Daha spesifik olarak çatışmaları çözenin bir yoludur. Bu grup altındaki tanımlamalara göre politika, çatışmaları zor veya çıplak bir güç kullanmadan mümkün olan uzlaşma, uyuşma ve müzakere ile çözme sanatıdır.

Bu yaklaşımlarda politikanın anahtarı iktidarı yaygın biçimde dağıtmaktır. Bu yaklaşım genelde olumlu bir yaklaşım gibi gözükse de sonunda bir tarafın tavizler vermesini gerektirir (Taşkın, 2014).

c) Ahlaki ve Kamusal Etkinlik Olarak Politika: Bu yaklaşımda hükümet veya devlet gibi dar alandan, kamu hayatı, kamusal işler ya da siyasi olan veya siyasi olmayan ayrımı yaklaşımı vardır. Bu ayrım aynı zamanda kamusal alan ve özel alan ayrımı ile de örtüşmektedir. Bu yaklaşımların temel tanımlamaları Aristo'ya kadar gider. Aristo'nun siyasete yüklemiş olduğu ahlaki anlam, ahlaki bir etkinlik olarak siyaset geleneği içinde değerlendirilir. Bu bakış açısına sahip düşünürlere göre politika, erdemlilik ve ahlaki ilkelere bağlı adil toplum yaratmaya ilişkin etik faaliyetler sürecidir (Heywood, 2006).

d) Hükümet Etme Olarak Politika: Politika kelimesi, “policy” yani şehir devleti anlamına geldiğinden bu yaklaşımlar politikayı devlet ile ilgili olan, devleti yönetme ve hükümet etme anlamında kullanmışlardır (Kapani, 2007).

e) Güvenlik ve Çıkar Odaklı, Zorunlu Etkinlik Olarak Politika: Bu yaklaşım, insanların özel alanlarında ellerinde tuttıkları maddi, manevi, refah ve özgürlüklerinin güvencesi olarak siyaseti zorunlu görmekle, devletin aşırı güçlenmesinin tüm kazanımları tehlikeye düşürebileceği inancına sahiptir. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre politika, her türlü maddi ve manevi özgürlüğün güvence altına alınabilmesi ve sürekliliği için yapılması gereken zorunlu faaliyetlerdir. Politika bu açıdan insanların mutluluğu için bir amaç değil araçtır (Taşkın, 2014).

### 2.2.2. Örgütsel Politika

Atay (2010) örgütsel politikanın son 30 yılda ortaya çıktığını ve araştırmacıların ilgi odağı haline geldiğini aktarmaktadır. Ayrıca insanları etkili biçimde etkileme gücünün, eyleme dönüştürülme süreçlerini ele alan örgütsel politikanın, liderler için önemine vurgu yapmaktadır. Örgütlere politik bir bakış açısı kazandırmak için her bir örgütü politik arenalar olarak tanımlanabilmekte ve bu nedenle de bir liderin bir örgütte etkili olabilmesi için politik becerilere sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Örgütlerin doğası gereği politik ortamlar olduğu birçok araştırmacı tarafından da kabul edilmektedir. Hatta bazılarına göre örgütlerde

çeşitli oyunların bulunabileceğini belirtmektedir. Birbiri ile rekabet eden çıkar grupları kıt kaynakları, güç birliği ve yetki kullanımı bu çevreyi en iyi karakterize eden unsurlardır (Ferris, Perrewé, Anthony ve Gilmore, 2000).

Kesen'e (1999) göre, örgütsel politika ile ilgili alan yazında en genel tanım Mintzberg'in (1983) yaptığı tanımdır. Bu tanıma göre örgütsel politika, örgütte çalışan insanların güçlerini harekete geçirmeleri sürecidir (Mintzberg, 1983). Politik süreci harekete geçirmek için ise bireylerde politika yapmak için istek ve beceri olması gerekmektedir. Örgütsel politika tanımları, özellikle örgütlerde karar verme sürecini etkileyen veya örgüt tarafından yasaklanmış, örgüt üyelerinin kendi çıkarları doğrultusundaki davranışları vurgulamaktadır.

### **2.2.3. Politik Davranış**

Politika örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Örgütler farklı değerleri, hedefleri ve çıkarları olan birey ve gruplardan oluşmuştur. Bu bileşim aynı zamanda örgütsel kaynaklar üzerindeki çatışma içinde bir potansiyel oluşturmaktadır. Bununla birlikte örgütteki kaynaklar sınırlı olduğundan bu sınırlılıklar da potansiyel çatışmayı gerçek çatışmaya dönüştürür (Nair, 2018). Örgüt içinde bir kişinin ya da bir grubun istediği sonuçları elde edebilmek amacıyla bir güç kazanmak, gücü kullanmak ve gücü geliştirmek için girişmiş olduğu faaliyetler, stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar politik davranışlar olarak adlandırılır (Varoğlu, 2013).

Politik davranış, kişisel amaçlara ulaşmak için örgütün diğer üyelerinin davranışlarını etkileme sürecidir. Aynı zamanda politik davranış, herhangi bir örgüt için doğal süreçtir ve her örgüt için göz önünde bulundurulması gerekir (Aslan ve Pektaş, 2017). Robbins ve Judge (2013) politik davranışı, çalışanların davranışlarının görevsel bir rolü olmadığını ancak onun etkilendiği veya onu etkilemeye çalışan örgütsel ortamdaki avantaj veya dezavantajların dağıtımıyla ilgili faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Özdemir ve Gören'e (2015) göre ise politik davranışlar, örgütsel yaşam ve örgütsel davranışın bir türü olup, bir örgüte mensup üyenin örgüt ortamında kişisel kontrolünü görece koruması ve güçlendirmesi amacıyla sergiledikleri davranışlardır.



#### 2.2.4. Politik Beceriler

Politik beceriler kavramı literatüre ilk defa Pfeffer (1981) tarafından kazandırılmıştır. Pfeffer (1981) etkili ve başarılı bir performans gösterilmesi açısından, politik becerilere ihtiyaç duyulduğunu ve konunun derinlemesine bilinçli bir şekilde araştırılmasını önermiştir. Ayrıca Mintzberg (1983) de politik becerinin ikna, manipülasyon ve müzakere yoluyla, güç elde etme çabaları olduğuna vurgu yapmıştır. Pfeffer (1981) politik beceriyi, örgütlerde kişilerin başarılı olabilmek amacıyla gereken gücün elde edilmesi ve bu gücün geliştirilmesi için sergiledikleri davranış örüntüleri olarak tanımlamaktadır (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar ve Douglas, 2005; Ferris, ve diğerleri, 2007).

Mintzberg (1983) de politik beceriyi, politik amaçlar uğrunda gerekli enerjiyi ortaya koymak şeklinde tanımlayarak, politik becerinin, politik davranışların temeli olduğunu belirtmiştir. Genel olarak politik beceri, örgüt içinde başkalarını gözleme ve bilgi edinme, onların davranışlarını etkili bir şekilde anlama yeteneği ve elde edilen bilgiyi, kişisel ya da örgütün hedeflerini gerçekleştirebilecek şekilde başkalarını harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Ferris ve diğ., 2005; Ferris ve diğ., 2007; Nair, 2018). Bir başka deyişle politik beceri düzeyi yüksek olan bireyler sosyal durumlarını, davranışlarını farklı durum ve değişen taleplere göre ayarlama kapasitesi ile birleştirerek, samimi görünen, başkalarının tepkilerini etkili bir biçimde hem kontrol edip hem de etkileyerek onlara destek ve güven ilhamı veren, başkalarını cezbeden ve onlara huzurlu ve güvenli bir ortamda bulunma hissi veren, özgüveni yüksek ve sakin kimselerdir. Ayrıca sosyal durumları doğru anlayabilmenin yanında, bu durumları kendi lehine çevirebilecek şekilde davranan insanlardır (Ferris ve diğ., 2005).

Cingöz (2013) de politik becerileri yüksek olan insanların sadece kendilerini analiz edip değerlendiren değil de başkalarını da iyi gözlemleyip analiz edebilen kişiler olduğunu belirtmektedir. Perrewe ve Nelson (2004) politik becerilerin doğuştan gelen ve çevreden etkilenmeye açık bir özellik olduğunu belirtirken, Atay (2010) da bu becerinin bireylerin kişilik ve karakteri ile ilgili olduğunu belirterek, eğitim ve sosyalleşme yoluyla da kazanılabilen bir yetenek olduğunu değerlendirmektedir. Özdemir ve Gören'e (2015) göre de bu insanların asıl amacı iç denetim mekanizmalarına sahip olduklarından, karakteristik

özellikleri gereği güç isteğinin yüksek olduğunu ve örgüt içinde gücünü geliştirerek başkaları üzerinde kişisel etki ile kontrolü sağlayarak, kendisine yönelebilecek olumsuzlukları önlemek ve stres faktörlerinden olabildiğince uzak durma gayretleridir.

Cingöz'e (2013) göre politik beceriye sahip insanların bir başka özellikleri de esnek davranabilmeleridir. Bu sayede insanlar üzerinde kolay ve güçlü etkiler bırakır ve onlarla bir ilişki ağı kurabilir. Bu ilişki ağını kurarken her zaman yüz yüze ve ikili ilişkiler kurmayabilir. Teknolojik imkanların da kullanarak yazılı veya sözlü mesajlar yardımıyla, kişiler etki alanına alınarak iyi ilişkiler kurulabilir. Diğer önemli bir hususta, politik beceriler yalnız politik taktikler değil, durum ve ortama göre kullanılacak taktiğin belirlenmesi ve etkili bir şekilde uygulanmasıdır (Perrewe ve Nelson, 2004).

### **2.2.5. Politik Becerilerin Boyutları**

Politik beceriler, örgüt içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin sosyal bir yapıya sahip olmasından dolayı politik becerilerin farklı kavramlarla yakından ilişkilidir. Bunlara; duygusal zeka, benlik saygısı, esneklik, güç hırsı, kontrol etme isteği, öz yeterlik, öz denetim, örtük bilgi, pratik zeka ve sosyal zeka gibi örnekler verilebilir (Ammeter, Douglas, Hockwarter, Ferris ve diğ., 2000; Gardner ve Ferris, 2002). Politik becerilerin kavramsallaştırılması sürecine bakıldığında gerek Ferris ve diğerleri tarafından gerekse diğer araştırmacılar tarafından birçok önemli bakış açıları dikkat çekmektedir. Ancak Ferris ve diğerlerine (2005) göre örgütsel politika literatürüne yansıyan dört temel boyut bulunmaktadır. Sosyal zekâ (açıkgözlülük), kişiler arası etki, ağ oluşturma kabiliyeti ve samimi görünme (Ferris ve diğ., 2007) olan bu dört temel boyut diğer araştırmacılar tarafından da yaygın olarak benimsenmiştir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017). Bu dört temel boyut kısaca aşağıda özetlenmiştir (Atay, 2010; Ferris ve diğ., 2005; Ferris ve diğ., 2007; Nair, 2018; Özdemir ve Gören, 2015):

*İlişki Ağı Kurma Becerisi:* Politik beceri düzeyi yüksek olan insanlar çok kolay bir şekilde diğer insanlarla yeni arkadaşlıklar, ilişki ve iletişim kurma özellikleri yüksek insanlardır. Bu kişiler ileride kendi amaçlarını ve örgütün amaçlarını olumlu yönde etkileyebilecek durumlar için değerli, etkili ve varlıklı kişiler ile ilişki ağı ve koalisyonlar

kurarak hem dostluklarını geliştirir hem de ilişkileri üzerinden hâkimiyet kurmaya çalışır (Özdemir ve Gören, 2015).

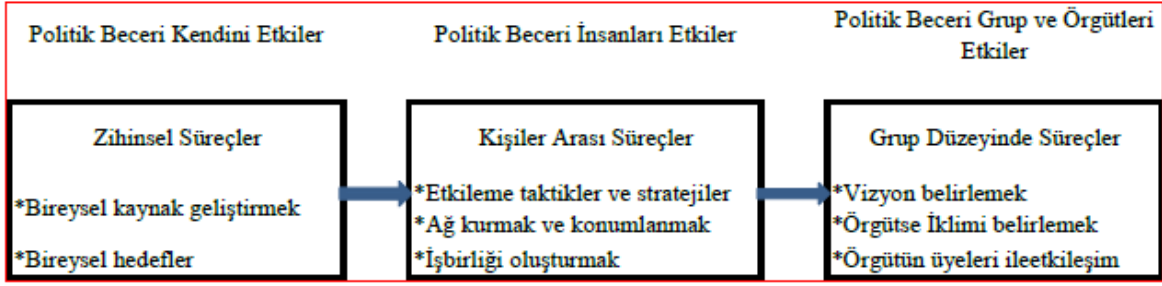
*Kişiler Arası Etki:* Politik becerileri yüksek insanlar, örgüt içindeki ve çevrelerindeki insanlar üzerinde güçlü bir etki yaratan, ince ve inandırıcı bir kişisel kabiliyete sahiptir. Bununla birlikte politik becerisi yüksek olan insan, belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için diğer bireylerin davranışlarına göre bir duruma uygun davranış sergileyebilir ve kendini yeni duruma alıştırebilir. Aynı zamanda diğer çalışanları da etkileyerek yeni duruma alıştıtır. Bu boyuta esneklik boyutu da denebilir (Atay, 2010).

*Sosyal Zekâ (Açıkgözlülük):* Politik becerilere sahip olan insanlar örgütteki diğer insanları, akıllı ve anlamlı bir şekilde gözlemler. Çeşitli sosyal durumlara karşı duyarlı davranarak oluşan her duruma kendini kolayca uyarlar. Sosyal zekâyâ sahip insanlar güçlü bir kavrayış ve yüksek öz benlik bilincine sahiptir. Kişilerle ilişki kurarken yaratıcı ve zeki davranır. Bu boyut politik beceriye sahip insanların kendisi ile başkalarını özdeşleştirirken, kendi başına bir şeyler elde etme kapasitesidir. Bu boyut bir çalışanın performansını değerlendirirken, çalışan ile etkileşimde kullanılması gereken bir boyuttur (Nair, 2018).

*İçtenlik ve Samimi Görünme:* Politik becerileri yüksek olan insanlar yüksek düzeyde doğruluk, dürüstlük, özgünlük, samimiyet, açık görüşlülük, ileri görüşlülük, güvenilirlik ve içtenlik sergiler. Bu boyutta kişinin bu becerilerinin karşısındaki insanların algıları ve değerlendirmeleri için çok önemlidir. Bu kişiler hiçbir dışsal etken olmadan karşısındaki insanlar tarafından doğru algılandığında insanlarda güven duygusu ve ilham verici bir etki yaratır (Özdemir ve Gören, 2015).

#### **2.2.6. Politik Becerilerin Etkileri**

Politik beceriler, sosyal yetkinlikler, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlara sahip olduğundan; zihinsel, kişiler arası ve gruplar seviyesinde süreçleri bir araya toplayan bir yapıdır (Nair, 2018). Politik becerilerin, meta-teorik çerçevesi Şekil 2.2'de gösterilmiştir (Ferris ve diğ., 2007; Atay, 2010; Nair, 2018):



Şekil 2. 2. Politik becerilerin meta-teorik çerçevesi

Not: Şekil örneği “Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). *Political skill in organizations, Journal of Management*, 33(3), s.297” künyeli çalışmadan alınmıştır.

**2.2.6.1. Politik becerilerin bireysel etkileri.** Ferris ve diğerlerine (2007) göre politik beceri başlı başına bir kaynaktır. Ancak ne zaman ve hangi durumlarda bu beceri aktif hale getirilirse, örgütte değerli kaynakları elde etmeyi sağlayan çok önemli kaynak işlevi görür. Bu nedenle bu beceri, kişisel kaynak geliştirmenin ve kişisel amaçlara kavuşmada etkili olur. Ferris ve diğerleri (2005) politik becerilerin, kişilerin kendisi üzerindeki öz değerlendirmesini şekillendirdiğini, karşıdaki insanları ve durumları iyi okuyabildiklerinden ve bu bilgileri kullanarak, karşıdaki insanların kendisini olumlu değerlendirmeleri sağladığını belirtmektedir. Öz değerlendirme üzerindeki bu etki, çalışanların iş tutumlarına da yansır. Politik becerileri olan insanlar, stresli ortamlarda uyarıları ılımlı algıladıklarından, sakin bir özgüvenle daha az gerginlik yaşar. Bu insanlar çevrelerindeki stres faktörlerini tehdit olarak algılamazlar (Nair, 2018).

**2.2.6.2. Politik becerilerin kişiler arası ilişkiler üzerine etkileri:** Politik beceri işyerinde başkalarını başarılı biçimde etkileme kapasitesinin artırılmasıdır. Politik beceri oluşan yeni durumlara göre hangi taktik ve stratejilerin uygun olacağını belirlemektir. Ağ kurma ve konumlama açısından incelendiğinde de ağ oluşturma becerisi ve sosyal zekâ, sosyal bir ağın kurulmasında, etkili bir biçimde kurulmasını da etkiler (Atay, 2010). Ferris ve diğerlerine (2007) göre ise sosyal zekâ, bireylere sosyal etkileşimlerini anlayabilme ve doğru biçimde yorumlayabilmesini sağlamaktadır. Ayrıca sosyal zekâ kendisi için planladığı amaçlara yönelik, karşıdaki insanlarla özdeşleşmenin de bir aracıdır.

**2.2.6.3. Politik becerilerin gruplar ve örgütler üzerindeki etkileri.** Politik beceriler vizyon belirleme, örgüt iklimi oluşturma ve örgüt içi üyelerin etkileşimini kolaylaştırması bakımından çok önemli bir temel teşkil etmektedir (Atay, 2010). Bu bağlamda karizma ile politik beceri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Karizma iyi geliştirilmiş bir politik beceri olarak görülebilir. Ferris ve diğerlerine (2007) göre takım ikliminin oluşturulması, takımı oluşturan üyeler arasındaki bilişsel anlaşmaya dayanır. Takım iklimini doğru bir şekilde değerlendirmek için ise takım liderinin yüksek düzeyde politik beceriye sahip olmasına ve üyelerle etkili ilişkiye ihtiyacı vardır (Doğan, 2019).

Ahearn, Ferris, Hochwater, Douglas ve Ammeter'e (2004) göre bir liderin politik becerileri, takımın diğer üyelerine güven, rahatlık ve destek aşladığı, ayrıca liderin takım üyeleri ile arasındaki etkileşimi etkili bir şekilde düzenlediği takdirde takım performansının da arttığı görülmektedir. Treadway ve diğ. (2004) de politik becerinin, çalışanların reaksiyonları üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel destek algısını etkilediğini, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel güveni arttırdığını, örgütsel sinizmi ise azalttığını öne sürmektedir (Nair, 2018).

### **2.2.7. Eğitim ve Öğretim Açısından Politik Beceriler**

Okul eğitim sistemlerinin üretim ve hizmet birimlerindedir. Okulda kazanılan davranışlarla eğitimin ortak hedefleri gerçekleştirilir. Bu bakımdan okulların yapı ve işleyişi belirlen amaçlar ve stratejilere de uyumlu olmak zorundadır (Sezgin, 2014). Okullardaki eğitim ve öğretimin genel hedefi, devletin gelecek nesillerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak yetiştirilmelerini sağlamaktır. Okullardaki eğitim ve öğretim etkinliklerinin başındaki kişiler ise okul yöneticileridir. Okul yöneticisinin tutum ve davranışları başta öğrenciler ve okul yöneticileri olmak üzere okulun tüm paydaşları üzerinde etkili olmaktadır (Kılıç, 2013).

Okulların önceden belirlenmiş eğitsel amaçlarına ulaşmasına etki eden faktörlerden biride okuldaki insan kaynaklarının amaç doğrultusunda harekete geçirilmesidir. Okulların insan kaynaklarının eğitsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesinde ise birçok etmen etkilidir. Bu etmenler arasında özyeterlik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş doyumunu

gibi çeşitli örgütsel davranışlar önemli bir yer tutmaktadır (Özdemir ve Gören, 2015). Yukarıda ki açıklamaları değerlendirdiğimizde okulların da birer örgüt olarak politik arenalar olduğunu ve okul müdürlerinin de eğitsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla politik becerilere sahip olması gerektiği söylenebilir.

Okul yöneticileri, okulda çalışan öğretmenleri ve diğer personelleri ne kadar tanırsa onları eğitim amaçları yönünde yönlendirebilmeleri de o derece kolaylaşabilir. Öğrencilerin ve ailelerinin, çevrenin genel özelliklerine hakim olmalıdır. Böylece öğretmenler, öğrencilere ve diğer okul çalışanlarıyla kurulan iletişim daha güçlü olabilir. Okul yöneticilerinin yüksek iletişim becerisine sahip, kişiler üzerinde etki sahibi olabilen özellikte olmaları, çevrelerindeki kişileri amaçlara kolayca yönlendirebilmelerini sağlayacaktır. Okul içindeki ilişki ağını çok iyi bir şekilde yönetebilmeleri olumlu okul iklimi oluşmasını sağlayacaktır (Atay, 2010; Özdemir, 2018).

### **2.2.8. Özyeterlik ile Politik Beceri Arasındaki İlişki**

Özyeterlik, bireyin yeteneğini ve istekliliğini etkiler ve beklentilerin ötesine geçmeye teşvik etmektedir (Litt, 1988). İnsanların tasarlanmış eylem sürecini düzenleme ve yürütme yetenekleri hakkındaki inançlarıyla ilgilenen bir yapıdır (Bandura, 1986). Politik beceri ise bireysel performans, kişiler arası etki, stresin azaltılması ve kariyer başarısı için kritik bir yapıya sahiptir (Ferris ve diğ., 2007).

Özyeterlik kişinin kendine yönelik görüşlerini ifade ederken, politik beceriler ile kişi çevresindeki kişileri yorumlayabilmekte ve neyi nasıl yaptıkları konusunda varsayımlarda bulunabilmektedir. Öğretmenlerin özyeterlik düzeylerinin iş doyumlarına etkisi olduğunu kanıtlayan çalışmalar mevcuttur (Klassen ve Chiu, 2010). Özyeterliğin, tükenmişlik, okuldaki çatışmaları çözme stratejileri, öğretmen liderliği davranışı, iş stresi gibi kavramlarla ilişkilerini inceleyen çalışmalar da mevcuttur (Arıkan, 2019; Baltacı, 2017; İnandı, Tunç ve Gündüz, 2013; Klassen ve Chiu, 2010; Skaalvik ve Skaalvik, 2010; Yaz, 2018). Politik beceri ile liderlik davranışları, psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramlarının karşılaştırıldığı çalışmalar da mevcuttur (Atay, 2010; Cingöz, 2013; Çıtak, 2011; Özdemir, 2018; Özdemir ve Gören, 2016; Yıldıztaşı, 2017).

Okul yöneticilerinin özyeterlikleri ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Sümer (2020) çalışmasında öğretmenlerin özyeterliklerinin politik becerileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulmuştur. Özyeterliğin kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve samimi görünme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bozbayındır ve Alev (2019) çalışmalarında öğretmenlerin genel özyeterlik algıları ile politik beceri ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özyeterliğin politik beceri üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri, eğitimin temeli olan okullarda stratejik bir konuma sahiptirler. Üstlendikleri görev ve sorumluluklar çok yönlüdür. Okuldaki öğretmenlerle, öğrencilerle, diğer personellerle, ailelerle ve üst kurumlarla sürekli olarak bir etkileşim halindedirler. Haliyle öncelikle bu görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme adına kendi kapasitelerine inanmaları gerekmektedir. Yani özyeterliğe sahip olmaları gerekmektedir. Özyeterlikte kendilerine güvenmeleri kadar başarı için çaba göstermeleri de oldukça önemlidir (Arıkan, 2019). Özyeterlik inancının yanı sıra yöneticilerin görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmelerinde politik becerilere sahip olmaları da oldukça etkilidir. Öğretmenlerle kurulan ilişkide, onların kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olmadan rehberlik yapabilmelilerdir. Tabi bu kişilerin özelliklerine göre de farklı tutum ve davranışlar sergilemeyi gerektirebilir. Bunun için iletişim kurulan kişinin özelliklerinin iyi gözlemlenmesi ve iletişim sürecinin buna göre yönlendirmesi gerekir. Bu da politik beceriyi gerektirir (Nair, 2018). Bu durum öğrenciler, diğer çalışanlar ve aileler için de aynı şekilde değerlendirilebilir. Bakıldığında okul yöneticisinin özyeterliğe sahip olması, politik becerisini sergileyebilmesi için gerekli gibi görülmektedir.

### **2.3. İlgili Yayın ve Araştırmalar**

Çalışmada konu alınan özyeterlik ve politik beceriye yönelik alanyazında yer alan bazı çalışmalar ve sonuçları bu başlık altında verilmiştir. Yurtiçinde yapılmış çalışmaların yanısıra yurt dışında yapılmış çalışmalarda yer almaktadır.

### 2.3.1. Özyeterlik ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar

Okutan ve Kahveci (2012) yapmış oldukları çalışmada, okulu müdürlerinin özyeterlik inançların farklı değişkenler açısından farklılık gösterme durumlarını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin özyeterlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu, yöneticilik kıdemi, atama durumu ve alınan eğitim değişkenlerinin okul yöneticilerinin özyeterlik düzeylerine etki etmediği görülmüştür. Okul yöneticilerinin yasal güçlerini kullanma sıklıklarına ve karizmatik gücünü kullanma sıklığına göre özyeterlik düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır. Okul yöneticilerinin uzmanlık güçlerini kullanma sıklıklarına göre özyeterlik algıları anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

İnandı, Tunç ve Gündüz (2013) çalışmalarında, okul yöneticilerinin özyeterlik algıları ile okuldaki çatışmaları çözme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Yöneticilerin özyeterlik algılarının çatışmayı çözme stratejilerini anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özyeterlik inancı yüksek yöneticilerin kendilerinde daha fazla mücadele gücü buldukları ve zorluklardan yılmadıkları görülmüştür.

Tabancalı ve Çelik (2013) yapmış oldukları çalışmada öğretmen adaylarının akademik öz-yeterlikleri ile öğretmen öz-yeterlikleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Öğretmen adaylarının hem akademik hem de öğretmen özyeterlilikleri yüksek bulunmuştur. Ayrıca yüksek akademik özyeterliliğe sahip öğretmen adaylarının öğretmenlik özyeterlik inançlarının da yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma durumu ve cinsiyet değişkenlerine göre özyeterlik düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür.

Doğu (2016) çalışmasında, okul yöneticilerin kendi algılarına göre öğretmenlik öz yeterliklerinin çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterme durumları incelemiştir. Araştırma sonucunda kurum türü, öğretmenlik süresi, yaş, yöneticilik süresi ve yönetim pozisyonu değişkenlerinin okul yöneticilerinin öğretmenlik öz yeterliği inançlarına etki ettiği bulunmuştur. Branş, cinsiyet ve girdiği ders sayısına göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Duran (2016) çalışmasında, okul yöneticilerinin mutluluk düzeyleriyle özyeterlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, okul



yöneticilerinin mutluluk ve özyeterlik algı düzeyleri yüksek bulunmuştur. Okul yöneticilerinin mutluluk ve özyeterlik düzeylerine yönelik algıları mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermiştir. Buna göre 1-5 yıl arasında mesleki kıdemi olan okul yöneticilerinin mutluluk düzey algılarının 11-15 yıl arası mesleki kıdemi olan okul yöneticilerinin algılarına oranla anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Özyeterlik düzeyinde ise mesleki kıdem arttıkça özyeterlik algı düzeyinin yükseldiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin özyeterlik düzey algıları mutluluk düzey algılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Baltacı (2017) çalışmasında, okulu müdürlerinin, mesleklerine ilişkin iş doyumları ile özyeterlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Okul yöneticilerinin genel olarak özyeterlik algısına sahip oldukları bulunmuştur. Okul yöneticilerinin özyeterlik düzeyleri cinsiyet, eğitim durumu, okul türü ve mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin, örgütsel iş doyumları ile mesleki öz yeterlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Gülpınar (2018) çalışmasında okul yöneticilerinin özyeterliliklerine ilişkin algılarını çeşitli değişkenler açısından incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin özyeterlik algı düzeyleri yüksek bulunmuştur. Okul müdürlerinin özyeterlilik algıları, onların öğrenim durumu ve yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Okulun türü değişkenine göre özyeterlik algılarında anlamlı fark saptanmıştır. Bu farklılık lise müdürlerinin aleyhine çıkmıştır.

Arıkan (2019) çalışmasında okul yöneticilerinin özyeterlik inançları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin özyeterlik inançlarının hem genel olarak hem de alt boyutlar bazında yüksek olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin özyeterlik inançları cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan yerleşim birimi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken yöneticilik konumu (müdür, müdür yardımcısı), okul türü ve yöneticilik kıdemi değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Okul yöneticilerinin özyeterlik inançları ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Regresyon analizi sonuçlarına

göre özyeterlik alt boyutlarından yönetsel özyeterlik ve öğretimsel liderlik özyeterliğinin tükenmişliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı bulunmuştur.

Çolak (2019) çalışmasında öğretmenlerin özyeterlik algıları ile iş stresleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; katılımcı öğretmenlerin özyeterlik algı düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin özyeterlik düzeyleri üzerinde cinsiyet, yaş, branş, öğrenim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerinin etkili olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin, öğrenci katılımına ilişkin yeterlik algısı düzeyleri düştükçe, veli öğrenci ilgisizliği, belirsizlik, iş yükü ve genel iş stresi alanlarında yaşadıkları iş stresi düzeyleri arttığı bulunmuştur. Öğrenci katılımına ilişkin yeterlik algısı düzeyleri veli öğrenci ilgisizliği, belirsizlik, iş yükü ve genel iş stresi alanlarına yönelik iş stresi düzeylerinin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin, özyeterlik algısının onların iş yükü stresini yordamada (tahmin etmede) kullanılabileceğini görülmüştür.

Kahraman ve Çelik (2019) yapmış oldukları çalışmada öğretmen adaylarının özyeterlik algıları ile mesleki kaygı düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, öğretmen adaylarının özyeterlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı, mesleki bilgi düzeyine göre ise farklılaştığı bulunmuştur. Özyeterlik ölçeğinin olumlu sınıf ortamı oluşturma alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlardaki yeterliklere sahip olan öğretmen adaylarının özyeterlik algıları daha yüksek çıkmıştır. Özyeterlik algı düzeyleri düşük olan öğretmen adaylarının mesleki kaygılarının yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin özyeterlik algı düzeylerinin mesleki kaygı düzeylerini yordadığı bulunmuştur.

### **2.3.2. Özyeterlik ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar**

Klassen ve Chiu (2010) yapmış oldukları çalışmada, öğretmenlerin özyeterlikleri ve iş doyumları üzerinde cinsiyet, mesleki deneyim ve iş stresinin etkilerini araştırmayı amaçlamışlardır. Öğretmenlerin özyeterlik düzeylerinin mesleğin ilk yıllarında yüksek olduğu sonraki yıllarda azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadın öğretmenlerin sınıf yönetimine yönelik özyeterliklerinin düşük olduğu görülmüştür. İş stresi yüksek olan öğretmenlerin

özyeterlik algı düzeyleri düşük, özyeterlik düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yüksek bulunmuştur.

Skaalvik ve Skaalvik (2010) Yapmış oldukları çalışmada öğretmen tükenmişliği ve özyeterliliği ile iş doyum arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma verilerine Norveç'te ilk ve ortaokullarda görev yapan 2249 öğretmenin görüşleri alınarak ulaşılmıştır. Çalışma sonucunda, öğretmen özyeterliliğinin ve tükenmişliğinin, iş doyumuna ile doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur.

Yu, Wang, Zhai, Dai ve Yang (2015) yapmış oldukları çalışmada, öğretmenlerin iş stresinin iş tükenmişliği üzerindeki etkisini incelemeyi ve özyeterliliğin arabulucu rolünü araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, iş stresi ve özyeterliliğin iş tükenmişliği ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca özyeterliliğin iş stresine ve iş tükenmişliğine kısmen aracılık ettiği görülmüştür.

Ninković ve Knežević Florić (2018) yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü okul liderliği, öğretmen öz-yeterliliği ve algılanan toplu öğretmen etkinliği arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışma sonuçlarına göre dönüşümcü okul liderliğinin ve öğretmen öz-yeterliliğinin öğretmen kolektif etkinliğinin bağımsız belirleyicileri olduğunu görülmüştür. Öğretmen öz-yeterliliğinin kolektif etkinlik inançlarına katkısı sağladığı sonucuna ulaşılmış.

### **2.3.3. Politik Beceriler ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar Araştırmalar**

Özdemir ve Gören (2016), çalışmalarında okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri cinsiyet, kıdem, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermemiştir. Okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yıldıztaş (2017) çalışmasında, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerini politik becerileri ile örgütsel tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin politik beceri algılarının demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, kıdem,

medeni durum ve eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Ayrıca politik beceriler ile tükenmişlik düzeyi arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Nair (2018) çalışmasında okul müdürlerinin liderlik davranışları ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin politik beceri düzeyi yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin okul müdürlerinin politik becerilerine yönelik algılarının cinsiyet, yaş ve kıdem ve okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık oluşurken, branş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin okul müdürlerinin politik becerilerine yönelik algılarının liderlik stillerine ilişkin algılarını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karaca (2018) çalışmasında öğretmenlerin iletişim becerileri ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iletişim becerileri yüksek, politik becerileri ise orta düzey bulunmuştur. Öğretmenlerin politik becerileri ile iletişim becerileri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin iletişim becerilerinin politik becerilerini yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin politik beceri düzeylerinin görev yaptıkları okul kademesine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir (2018) tarafından Ankara'da görev yapmakta olan 154 okul müdürü ile liderlik yönelimi ve politik beceriler üzerine yapmış olduğu araştırmada; politik beceriler ile liderlik yönelimi ölçeği alt boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu bulunmuştur. Ayrıca yöneticilerinin liderlik yönelimlerinde de politik becerilerin etkili olduğu görülmüştür.

Biçer (2019) çalışmasında, okul yöneticilerinin epistemolojik inançları ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin politik beceri algılarının cinsiyete, okul kademesine ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak eğitim durumuna göre öğretmenlerin politik beceri algıları farklılaşmış ve lisansüstü eğitim alanların politik beceri düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Epistemolojik inançların politik becerileri orta düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bozbayındır ve Alev (2019) çalışmalarında öğretmenlerin genel öz-yeterlik algıları ile politik beceri düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin özyeterlik algılarının, politik beceri düzeylerinin, politik becerinin kişilerarası etki ve samimi görünme alt boyutlarının yüksek, politik becerinin sosyal zeka ve ağ kurma alt boyutlarının ise orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Özyeterlik ile politik beceri ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özyeterliğin politik beceriyi ve tüm alt boyutlarını yordadığı görülmüştür.

Doğan (2019) çalışmasında öğretmenlerin politik becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri kullanımı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin politik becerilerden en fazla samimi görünme, en az ise ilişki ağı kuma becerisini kullandıkları bulunmuştur. Politik becerinin samimi görünme alt boyutunun, çatışma yönetimi stratejilerinin bütünleştirme ve uzlaşma alt boyutlarının anlamlı yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Politik beceri ölçeğinin ilişki ağı kurma alt boyutunun, çatışma yönetimi stratejilerinin kaçınma, hükmetme ve uyum alt boyutlarını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal zeka alt boyutunun, hükmetme alt boyutunu; samimi görünme alt boyutunun da uyum alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür.

Konay (2019) çalışmasında, ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşlerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin politik beceri düzeylerine ilişkin algıları yüksek bulunmuştur ve samimi görünme alt boyutuna yönelik algının diğer boyutlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan okul türü, kıdem ve okuldaki görev süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ile dalkavukluk arasında anlamlı ilişki olmadığı bulunmuştur.

Sümer (2020) çalışmasında öğretmenlerin duygusal zeka ve özyeterliklerinin politik becerilerine etkisini konu almıştır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin özyeterliklerinin cinsiyet ve yaşa göre farklılık gösterdiği, hizmet sürelerine göre ise kısmen farklılık gösterdiği bulunmuştur. Erkeklerin özyeterlik düzeylerinin daha yüksek olduğu, ayrıca yaş

ve hizmet süresi artıkça özyeterlik düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin politik beceri düzeylerinin medeni durum, mesleki tercih, yaş ve hizmet süresine göre farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin politik beceri düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermiş ve erkeklerin politik beceri düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Politik beceri değişkeninin % 23'ünün, duygusal zekâ ile açıklanabileceği ve politik beceri değişkeninin % 27,5'inin özyeterlik ile açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.3.4. Politik Beceriler ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar Araştırmalar**

Brosky (2011) çalışmasında, öğretmenlerin okul ortamındaki ilişkilerinde politik becerilerini kullanabilmelerinin, öğretmen liderliğine etkisini incelemiştir. Politik becerileri kullanmanın öğretmenlerin liderlikleri üzerinde olumlu ve olumsuz etki oluşturabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Lider öğretmenlerin politik becerinin dört boyutunu da düzenli olarak kullandıkları görülmüştür. Lider öğretmenlerin politik beceri düzeyleri yüksek bulunmuştur. Lider öğretmenlerin politik becerinin kişilerarası etki ve ilişki ağı kurma becerisi boyutlarını birlikte kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Chopin, Danish, Seers ve Hook (2012) yaptıkları çalışmada mentorluk, liderlik öz-yeterliği ve siyasi beceri arasındaki ilişkileri ve farklılıkları incelemiştir. Araştırma sonucunda, mentor olan katılımcıların, mentor olmayan katılımcılardan önemli ölçüde daha yüksek siyasi beceriye sahip olsalar da, mütevazı bir şekilde rapor ettikleri görülmüştür. Mentor olan katılımcılar, mentor olmayan katılımcılar gibi eşit düzeyde liderlik özyeterlik bildirmişlerdir. Mentorluk ile liderlik öz-yeterliği arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, mentorluk ile siyasi beceri arasında ilişki bulunmamıştır. Ayrıca özyeterlik ile politik beceri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Whitmarsh (2014) çalışmasında okullardaki politik becerileri belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda politik beceri ile cinsiyet değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre kadınların politik beceri düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Okul yöneticilerinin politik beceri düzeylerinin yüksek olduğu ve en yüksek puana samimi görünme alt boyutunda alındığı görülmüştür.

Brouer, Chiu ve Wang (2016) yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile politik becerilerinin çalışanların iş performansına etkilerini incelemiştirlerdir. Çalışma sonucunda, politik becerilerin ve dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansını arttırdığını tespit etmişlerdir. Ayrıca politik becerilerin sadece liderliğin ortaya çıkmasına değil, etkililiğine yönelik katkılarını vurgulamışlardır. Politik becerilere yüksek olan dönüşümcü liderlerin; amaçlanan vizyona ulaşılabilmesi için çalışanlara kişisel destekler veren, onlara danışmanlık yapan; beklediği yüksek verimi elde edebilmek için onları güdüleyen; sosyal becerileri yardımıyla ortamı doğru algılayıp yorumlayabilen, çalışanların gereksinimlerini gözetip gerektiğinde risk alabilen liderler olduklarını belirtmişlerdir.

İlgili yayınlar ve araştırmalar başlığı altında özyeterlik ve politik beceri ile yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış olan bazı çalışmalara yer verilmiştir. Özyeterliğin; bazı kişisel değişkenlere, mesleki iş doyumuna, strese, tükenmişliğe, mutluluk düzeyine, yöneticilik güçlerini kullanma durumlarına göre ele alındığı görülmüştür. Politik becerinin; psikolojik sermaye, örgütsel tükenmişlik, liderlik davranışları, iletişim becerileri, özyeterlik algıları, duygusal zeka, dalkavukluk ve çatışma yönetimi stratejilerine göre ele alındığı görülmüştür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, çalışmanın yöntemine dair bilgiler verilmiştir. Bunun için araştırmanın deseni, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi alt başlıkları oluşturulmuştur. Çalışmanın amacına yönelik verilerin kimlerden, nasıl elde edileceği, nasıl değerlendirileceğine dair bilgilerin verildiği bir bölümdür.

### 3.1. Araştırma Modeli

Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları ile politik becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan bu çalışmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle değiştirmeden betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2009).

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim ve öğretim yılında Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki okul yöneticileri oluşturmaktadır. Denizli ili Pamukkale ilçesinde ve Merkezefendi ilçesinde çalışan toplam 612 okul yöneticisi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem hesaplamasında, sosyal bilimler için oluşturulan ve yaygın kullanılan evren örneklem hesaplaması yöntemi kullanılmıştır. Örneklem seçimi evreni temsil çoğunluğunu sağlayabilecek tüm işlemsel süreçtir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013). Bu çalışmada örneklem için rastgele seçim yapılacağı ve belirli bir özellik aranmayacağı düşünülerek örneklemin belirlenmesinde tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada örneklem büyüklüğünün ortaya çıkarılmasında aşağıda yazılı olan formül dikkate alınarak evreni temsil eden örneklem belirlenmiştir (Balcı, 2018, s.106).

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

$N$ = Evren büyüklüğü



$n$ = Örneklem büyüklüğü

$d$ = Tutum düzeyi (.05)

$t$ = Güven düzeyinin tablo değeri (t: 1.196)

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

Örneklem büyüklüğünün %95 güvenilirlik ve %95 geçerlilik oranı için örneklem büyüklüğü 236 olarak hesaplanmıştır. Bu katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Araştırmaya Katılan İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı*

Demografik Özellikler		Frekans	%
Okul türü	İlkokul	124	52,5
	Ortaokul	56	23,7
	Lise	56	23,7
Cinsiyet	Kadın	67	28,4
	Erkek	169	71,6
Görev Yaptığı İlçe	Pamukkale	107	45,3
	Merkezefendi	129	54,7
Mesleki Kıdem	10 yıl ve altı	38	16,1
	11-15 yıl arası	60	25,4
	16-20 yıl arası	67	28,4
	21-25 yıl arası	34	14,4
	26 yıl ve üstü	37	15,7
Çalışılan okuldaki kıdem	1 yıl ve altı	56	23,7
	2-3 yıl arası	64	27,1
	4-5 yıl arası	80	33,9
	6 yıl ve üstü	36	15,3
Lisansüstü eğitim	Evet	84	35,6
	Hayır	152	64,4
Toplam		236	100

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin yarısından fazlası (%52.5) ilkokullarda, %23.7’si ortaokullarda ve %23.7’si liselerde görev yapmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu (%71.6) erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %54.7’si Merkezefendi, %45.3’ü Pamukkale ilçesindeki okullarda yöneticilik yapmaktadır. Mesleki kıdeme bakıldığında; katılımcıların %16.1’i 10 yıl ve altı, %25.4’ü 11-15 yıl arası, %28.4’ü 16-20 yıl arası, %14.4’ü 21-25 yıl arası, %15.7’si de 26 yıl ve üstü yıldır görev yapmaktadırlar. Katılımcıların yarısından fazlası (%64.4) lisansüstü eğitim almamıştır.

### 3.3. Verileri Toplama Aracı

Araştırmada verileri toplamak için demografik soruların yanında iki farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak olan “Yönetici Öz Yeterliliği Ölçeği” ve “Politik Beceri Ölçeği”ne ilişkin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları aşağıda verilmiştir.

*Yönetici özyeterlik ölçeği:* Çalışmada “Yönetici Özyeterlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek Tschannen-Moran ve Gareis (2004) tarafından geliştirilmiş ve Negiş-Işık ve Derinbay (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, 18 maddeden oluşmaktadır ve orijinali 9’lu likert tipi bir ölçektir, sık kullanıldığı ve Türkçe’ye uygunluğu esas alındığı için bu çalışmada beşli likert tipi ölçeğe dönüştürülmüştür. Negiş-Işık ve Derinbay’ın (2015) çalışmalarında ölçeğin tek faktörlü bir yapı gösterdiği bulunmuştur. Negiş-Işık ve Derinbay’ın (2015) çalışmasında ölçeğin cronbach alfa katsayısı 0.93 olarak bulunmuştur. Bu çalışma için hesaplanan ölçeğin cronbach alfa katsayısı Tablo 3.2’de verilmiştir.

*Politik beceri ölçeği (PBÖ):* Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiş, Özdemir ve Gören (2015) tarafından eğitim örgütlerinde Türkçeye uyarlaması yapılmış olan “Politik Beceri Ölçeği” (PBÖ) kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonrasında PBÖ’nin gerek bütünü ve gerekse alt-boyutlarının Cronbach’s Alpha katsayısının .87 ile .94 arasında değer aldığı görülmüştür (Özdemir, ve Gören 2015). Tablo 3.2’de ölçeklerinin ve alt boyutlarının bu çalışma için hesaplanan cronbach alfa değerleri verilmiştir.

PBÖ toplam on sekiz madde içermektedir. Bu ölçek ilişki ağı kurma becerisi, kişilerarası etki, sosyal zeka ve samimi görünme olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. PBÖ ‘hiç katılmıyorum’ ile ‘tamamen katılıyorum’ arasında değer alan orijinali yedi dereceli Likert tipi bir ölçek olmasına rağmen Türkçe’ye uygunluğu ve uygulandığı kişilere kolaylık sağlaması gerekçesi ile beşli likert tipi ölçeğe dönüştürülmüştür. Ölçekten alınan puan arttıkça, politik beceri algıları da yüksek olarak yorumlanmaktadır.

Tablo 3.2. Ölçek ve Alt Boyutların Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Alt boyut	Cronbach alfa	Soru sayısı
Öz Yeterlik	Tek boyut	.938	18
	İlişki Ağı Kurma	.783	6
Politik Beceri Ölçeği	Kişilerarası Etki	.869	4
	Sosyal Zekâ	.875	5
	Samimi Görünme	.798	3

### 3.4. Veri Toplama Süreci

Çalışmanın uygulama kısmı için Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınarak uygulama çalışması yapılmıştır. Ölçek formları, Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki seçilmiş olan okullara uygulanmıştır. Bu okullarda araştırmacı tarafından randevu alınarak, yöneticilerin ölçek sorularını cevaplamaları sağlanmıştır. Ölçeklerin uygulanması yaklaşık 15-20 dakika sürmüştür.

### 3.5. Verilerin Analizi

Çalışmada belirlenen ölçeği toplamda 261 okul yöneticisi cevaplamıştır. Çalışma için ölçek formları bilgisayar ortamına aktarılırken tüm soruları aynı işaretleyen ve/veya ölçekteki soruların büyük bir kısmını boş bırakan 25 yöneticinin verileri çalışma dışında bırakılmıştır. Böylece 236 okul yöneticisinin görüşeri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma verileri çözümlemesinde istatistik paket programı kullanılmıştır. Tablo 3.3'te de görülebileceği gibi çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin  $\pm 1,5$  arasında olması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Rosenthal ve Rosnow, 2008).

Tablo 3. 3. Alt Boyutların Aritmetik Ortalaması, Standart Sapma ve Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçekler ve Boyutları	$\bar{X}$	s	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Öz Yeterlik	4,18	0,56	-1,11	1,02
İlişki Ağı Kurma	3,97	0,63	-0,41	0,14
Kişilerarası Etki	4,12	0,69	-0,58	-0,01
Sosyal Zekâ	3,98	0,69	-0,43	-0,09
Samimi Görünme	4,54	0,54	-1,43	0,81
Politik Beceri Ölçeği	4,10	0,53	-0,74	1,36

Verilerin analizinde; grup ortalamalarını karşılaştırmada; iki kategorili değişkenler için t testinden, üç ya da daha fazla kategorili değişkenlerde tek yönlü varyans analizi

(ANOVA) testinden yararlanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark çıktığında, farkın kaynağını belirlemek için Post-Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Grup ortalamalarını yorumlarken; 1.00-1.79 aralığı çok düşük, 1.80-2.59 aralığı düşük, 2.60-3.39 aralığı orta, 3.40-4.19 aralığı yüksek ve 4.20-5.00 aralığı ise çok yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Okul yöneticilerinin politik becerileri alt boyutları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayıları yorumlanırken; katsayının  $0.10 \leq r < 0.30$  olması düşük düzeyde ilişkiyi,  $0.30 \leq r < 0.50$  olması orta düzeyde ilişkiyi,  $r \geq 0.50$  olması da yüksek düzeyde ilişki olarak değerlendirilmiştir (Field, 2013, s. 133). Korelasyon katsayısının yorumlanmasında 1.00'e yaklaşan değerler yüksek korelasyon ilişkisini göstermektedir (Büyüköztürk, 2008). Okul yöneticilerinin politik becerilerinin özyeterliklerini anlamlı olarak yordama durumunu belirlemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Okul yöneticilerinin özyeterlikleri ile politik becerileri arasındaki ilişkilerini ortaya koymanın amaçlandığı bu çalışmada, çalışmaya dâhil olan yöneticilere Yönetici Özyeterlik Ölçeği ve Politik Beceri Ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen verilerle ulaşılan bulgular ve yorumlamaları bu başlık altında verilmiştir.

### 4.1. Okul Yöneticilerinin Öz Yeterlik Düzeyleri ve Politik Beceri Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin özyeterlik düzeylerine ve politik beceri düzeylerine yönelik algılarına ilişkin bulgular bu başlık altında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin öz yeterlikleri düzeyleri ve politik beceri düzeylerinin alt boyutuna ilişkin algılarını betimleyen bulgular tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4. 1. *Okul Yöneticilerinin Özyeterlikleri Düzeyleri ve Politik Beceri Düzeylerinin Alt Boyutuna İlişkin Algılarını Betimleyen İstatistik Değerleri*

		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Değerlendirme
Özyeterlilik Ölçeği	Tek Boyut	236	4,18	0,56	Yüksek
	İlişki Ağı Kurma Becerisi	236	3,97	0,63	Yüksek
Politik Beceri Ölçeği	Samimi Görünme	236	4,54	0,55	Çok Yüksek
	Kişilerarası Etki	236	4,12	0,69	Yüksek
	Sosyal Zekâ	236	3,98	0,70	Yüksek
	Toplam Politik beceri	236	4,10	0,54	Yüksek

Tablo 4.1’deki verilere göre katılımcıların özyeterlik algıları genel olarak yüksek bulunmuştur. Buna göre bu çalışmaya katılan yöneticilerin becerilerine ilişkin inançlarının yüksek olduğu söylenebilir. Politik becerine ilişkin algılar dört alt boyutta incelenmiştir. Katılımcıların politik beceri algıları genel olarak yüksek bulunmuştur. Katılımcıların ilişki ağı kurma becerilerine, kişilerarası etkiye ve sosyal zekaya yönelik becerilerini yüksek olarak niteledikleri, samimi görünme becerisini ise çok yüksek olarak niteledikleri görülmüştür.

## 4.2. Okul Yöneticilerinin Çalıştığı Okul Türüne Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin özyeterlikleri ve politik becerilerine yönelik algılarının çalışılan okul türü değişkenine göre analizi tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Okul Yöneticilerinin Özyeterlik, Politik Beceri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algıları ile Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları*

	Okul Türü	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
İlişki Ağı Kurma Becerisi	İlkokul	124	3,97	0,62	0,844	0,431	-
	Ortaokul	56	3,90	0,67			
	Lise	56	4,05	0,61			
Samimi Görünme	İlkokul	124	4,56	0,53	0,269	0,764	-
	Ortaokul	56	4,50	0,61			
	Lise	56	4,52	0,53			
Kişilerarası Etki	İlkokul	124	4,13	0,67	0,274	0,761	-
	Ortaokul	56	4,15	0,67			
	Lise	56	4,06	0,76			
Sosyal Zekâ	İlkokul	124	4,03	0,67	0,699	0,498	-
	Ortaokul	56	3,94	0,74			
	Lise	56	3,91	0,72			
Politik Beceri Ölçeği	İlkokul	124	4,12	0,51	0,217	0,805	-
	Ortaokul	56	4,06	0,60			
	Lise	56	4,09	0,55			
Özyeterlilik Ölçeği	İlkokul (1)	124	4,25	0,57	4,314	0,014	1-3
	Ortaokul (2)	56	4,22	0,43			
	Lise (3)	56	4,00	0,61			

Tablo 4.2’deki verilere bakıldığında; politik beceri düzeyleri ve tüm alt boyutları ile çalıştıkları okul türü değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Okul yöneticilerinin çalışmakta oldukları okulun politik becerilerine etki etmediği ve genel olarak politik beceri düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Özyeterlilik düzeylerinin çalıştıkları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonucunda farklılığın ilkokulda görev yapan yöneticiler ile liselerde görev yapan yöneticiler arasında oluştuğu bulunmuştur. Buna göre ilkokulda görev yapan yöneticilerin, liselerde görev yapan yöneticilere oranla daha yüksek özyeterlilik algısına sahip oldukları görülmüştür. Liselerdeki öğrencilerin yaş itibarıyla ergenlik döneminde olmaları, ilkokul ve ortaokullara oranla yöneticilerin öğrenci ve ailelerine karşı yükünü artırmış olabileceğinden liselerdeki yöneticilerin özyeterlilik algıları düşük çıkmış olabilir. Böyle bir durumda okul

yöneticilerine daha fazla sorumluluk yüklenebilmektedir. Bu durum liselerdeki yöneticilerin özyeterliklerine yönelik algı düzeylerinin daha düşük olmasını açıklayabilir.

#### 4.3. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları, politik beceri ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gerçekleştirilen t testi sonuçları tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. Okul Yöneticilerinin Özyeterlik, Politik Beceri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algıları ile Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	t	p
İlişki Ağı Kurma Becerisi	Kadın	67	3,85	0,66	1,934	0,054
	Erkek	169	4,02	0,61		
Samimi Görünme	Kadın	67	4,46	0,64	1,424	0,156
	Erkek	169	4,57	0,51		
Kişilerarası Etki	Kadın	67	4,13	0,70	0,144	0,885
	Erkek	169	4,11	0,69		
Sosyal Zekâ	Kadın	67	4,03	0,67	0,688	0,492
	Erkek	169	3,96	0,71		
Politik Beceri Ölçeği	Kadın	67	4,06	0,55	0,702	0,484
	Erkek	169	4,12	0,53		
Özyeterlilik Ölçeği	Kadın	67	4,22	0,49	0,728	0,467
	Erkek	169	4,17	0,58		

Tablo 4.3'teki verilere göre katılımcıların özyeterlik, politik beceri ve alt boyutlarına yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p>0.05$ ). Kadın ve erkek okul yöneticilerinin benzer düzeyde ilişki ağı kurma becerisine sahip oldukları algısına sahiptirler. Benzer ölçüde samimi göründükleri, kişilerarası etkiye sahip oldukları, sosyal zekaya ve politik beceri sergileyebildiklerini düşünmektedirler. Son olarak özyeterlik düzeylerine ilişkin aynı düzeyde inanca sahiptirler. Başka bir ifade ile cinsiyet değişkeni bu konudaki algıları anlamlı olarak farklılaştırmamaktadır.

#### 4.4. Okul Yöneticilerinin Görev Yapılan İlçeye Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları, politik beceri ve alt boyutlarına ilişkin algılarının görev yapılan ilçeye göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gerçekleştirilen t testi sonuçları tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Okul Yöneticilerinin Özyeterlik, Politik Beceri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algıları ile Görev Yapılan İlçe Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

	Görev Yapılan İlçe	n	$\bar{X}$	s	t	p
İlişki Ağı Kurma Becerisi	Pamukkale	107	3,95	0,63	0,532	0,595
	Merkezefendi	129	3,99	0,64		
Samimi Görünme	Pamukkale	107	4,53	0,55	0,297	0,767
	Merkezefendi	129	4,55	0,54		
Kişilerarası Etki	Pamukkale	107	4,10	0,71	0,371	0,711
	Merkezefendi	129	4,13	0,68		
Sosyal Zekâ	Pamukkale	107	3,92	0,70	1,114	0,266
	Merkezefendi	129	4,02	0,70		
Politik Beceri Ölçeği	Pamukkale	107	4,07	0,54	0,766	0,445
	Merkezefendi	129	4,12	0,53		
Özyeterlilik Ölçeği	Pamukkale	107	4,12	0,58	1,605	0,110
	Merkezefendi	129	4,24	0,54		

Tablo 4.4'deki verilere göre katılımcıların özyeterlik, politik beceri ve alt boyutlarına yönelik algılarının görev yapılan ilçe değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p>0.05$ ).

Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri benzer ölçüde ilişki ağı kurarlar, samimi görünürler, kişilerarası etkiye ve politik beceriye sahiptirler. Aynı şekilde Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri benzer düzeyde özyeterlik inancına sahiptirler. Bu durum, Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki okulların benzer sosyo ekonomik düzeye ve öğretmenlerinin benzer özellikler göstermesinden kaynaklanıyor olabilir.

#### 4.5. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları, politik beceri ve alt boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları tablo 4.5'te verilmiştir.



Tablo 4.5. Okul Yöneticilerinin Özyeterlik, Politik Beceri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algıları ile Çalışılan Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

Mesleki Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	
İlişki Ağı Kurma Becerisi	10 yıl ve altı	38	4,01	0,58	0,942	0,440
	11-15 yıl arası	60	3,86	0,60		
	16-20 yıl arası	67	3,96	0,59		
	21-25 yıl arası	34	4,00	0,75		
	26 yıl ve üstü	37	4,10	0,68		
Samimi Görünme	10 yıl ve altı	38	4,57	0,47	0,752	0,558
	11-15 yıl arası	60	4,43	0,65		
	16-20 yıl arası	67	4,59	0,50		
	21-25 yıl arası	34	4,56	0,51		
	26 yıl ve üstü	37	4,57	0,57		
Kişilerarası Etki	10 yıl ve altı	38	4,24	0,62	0,721	0,578
	11-15 yıl arası	60	4,08	0,66		
	16-20 yıl arası	67	4,16	0,69		
	21-25 yıl arası	34	4,12	0,81		
	26 yıl ve üstü	37	3,99	0,72		
Sosyal Zekâ	10 yıl ve altı	38	4,07	0,59	0,466	0,760
	11-15 yıl arası	60	3,93	0,71		
	16-20 yıl arası	67	4,00	0,69		
	21-25 yıl arası	34	4,02	0,80		
	26 yıl ve üstü	37	3,88	0,72		
Politik Beceri Ölçeği	10 yıl ve altı	38	4,17	0,42	0,517	0,723
	11-15 yıl arası	60	4,02	0,54		
	16-20 yıl arası	67	4,12	0,52		
	21-25 yıl arası	34	4,13	0,63		
	26 yıl ve üstü	37	4,09	0,59		
Özyeterlik Ölçeği	10 yıl ve altı	38	4,27	0,43	1,031	0,392
	11-15 yıl arası	60	4,10	0,60		
	16-20 yıl arası	67	4,20	0,56		
	21-25 yıl arası	34	4,27	0,46		
	26 yıl ve üstü	37	4,10	0,68		

Tablo 4.5'teki verilere göre katılımcıların özyeterlik, politik beceri ve alt boyutlarına yönelik algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p>0.05$ ).

Göreve yeni başlamış veya uzun süredir görev yapan olsun politik becerilere sahip olma konusunda benzer algıları sahiptirler. Özyeterliklerine olan inançları da aynı düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmanın merkez ilçelerde yapılıyor olması ve göreve yeni başlayan yöneticilerin hemen hemen olmaması, yöneticilerin büyük çoğunluğunun 10 yıla yakın ve üstünde kıdeme sahip olmaları algılarını kıdem açısından değişmemesine yol açabilir.

#### 4.6. Okul Yöneticilerinin Çalıştığı Okuldaki Kıdeme Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları, politik beceri ve alt boyutlarına ilişkin algılarının çalıştığı okuldaki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Okul Yöneticilerinin Çalıştığı Okuldaki Kıdeme Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları*

	Okuldaki Kıdem	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
İlişki Ağı Kurma Becerisi	1 yıl ve altı	56	3,97	0,61	0,741	0,529	-
	2-3 yıl arası	64	3,95	0,61			
	4-5 yıl arası	80	4,04	0,63			
	6 yıl ve üstü	36	3,85	0,70			
Samimi Görünme	1 yıl ve altı	56	4,57	0,51	0,929	0,427	-
	2-3 yıl arası	64	4,57	0,52			
	4-5 yıl arası	80	4,56	0,48			
Kişilerarası Etki	6 yıl ve üstü	36	4,40	0,76	1,497	0,216	-
	1 yıl ve altı	56	4,17	0,61			
	2-3 yıl arası	64	4,19	0,67			
	4-5 yıl arası	80	4,12	0,75			
Sosyal Zekâ	6 yıl ve üstü	36	3,90	0,72	1,811	0,146	-
	1 yıl ve altı	56	3,99	0,75			
	2-3 yıl arası	64	4,04	0,55			
	4-5 yıl arası	80	4,03	0,72			
Politik Beceri Ölçeği	6 yıl ve üstü	36	3,73	0,76	1,587	0,193	-
	1 yıl ve altı	56	4,12	0,51			
	2-3 yıl arası	64	4,13	0,47			
Özyeterlilik Ölçeği	4-5 yıl arası	80	4,14	0,54	1,500	0,215	-
	6 yıl ve üstü	36	3,92	0,65			
	1 yıl ve altı	56	4,15	0,48			
	2-3 yıl arası	64	4,28	0,52			
Özyeterlilik Ölçeği	4-5 yıl arası	80	4,19	0,55	1,500	0,215	-
	6 yıl ve üstü	36	4,04	0,71			
	1 yıl ve altı	56	4,15	0,48			

Tablo 4.6’deki verilere göre katılımcıların özyeterlik, politik beceri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalışılan okuldaki mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p>0.05$ ). Çalıştığı okulda çalışmaya yeni başlamış olsun veya uzun süredir çalışıyor olsun yöneticilerin politik beceri düzeylerine ve özyeterlik düzeylerine ilişkin algıları birbirine yakındır.

#### 4.7. Okul Yöneticilerinin Lisansüstü Eğitim Durumuna Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları, politik beceri ve alt boyutlarına ilişkin algılarının lisansüstü eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gerçekleştirilen t testi sonuçları tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Okul Yöneticilerinin Lisansüstü Eğitim Durumuna Göre Özyeterlikleri ve Politik Becerilerine Göre t Testi Sonuçları

Lisansüstü eğitim durumu		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İlişki Ağı Kurma Becerisi	Evet	84	3,98	0,66	0,093	0,926
	Hayır	152	3,97	0,62		
Samimi Görünme	Evet	84	4,54	0,57	0,115	0,909
	Hayır	152	4,54	0,54		
Kişilerarası Etki	Evet	84	4,16	0,75	0,179	0,438
	Hayır	152	4,09	0,66		
Sosyal Zekâ	Evet	84	4,01	0,77	0,568	0,571
	Hayır	152	3,96	0,66		
Politik Beceri Ölçeği	Evet	84	4,12	0,60	0,483	0,630
	Hayır	152	4,09	0,50		
Özyeterlilik Ölçeği	Evet	84	4,25	0,57	1,477	0,141
	Hayır	152	4,14	0,55		

Tablo 4.7’deki verilere göre katılımcıların özyeterlik, politik beceri ve alt boyutlarına yönelik algılarının lisansüstü eğitimi alma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p>0.05$ ). Okul yöneticilerinden lisansüstü eğitim almış olanlar ve olmayanların benzer politik becerilere sahip oldukları ve özyeterlik düzeylerinin benzer aralıkta olduğu söylenebilir.

#### 4.8. Okul Yöneticilerinin Özyeterlikleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin politik becerileri ve politik becerinin alt boyutları ile özyeterlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Okul Yöneticilerinin Politik Becerileri Alt Boyutları ile Özyeterlikleri Düzeyi Arasında Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Öz Yeterlik
İlişki Ağı Kurma	R	,292**
	P	0,000
Kişilerarası Etki	R	,330**
	P	0,000
Sosyal Zekâ	R	,358**
	P	0,000
Samimi Görünme	R	,275**
	P	0,000
Politik Beceri Ölçeği	R	,384**
	P	0,000

\*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ ,

Tablo 4.8'deki verilere göre okul yöneticilerinin özyeterlik düzeyi algıları ile politik beceri düzeyi algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir korelasyon ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $r=0,384$ ). Özyeterliklerinin yüksek olduğunu düşünen yöneticilerin politik beceri düzeyine ilişkin algıları da yükselmektedir. Özyeterlik algıları ile politik beceri düzeyi ölçeğinin ilişki ağı kurma alt boyutuna yönelik algı arasında düşük düzey ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,292$ ). Okul yöneticilerinin özyeterliklerine dair inançları yükseldikçe ilişki ağı kurma becerilerine yönelik algıları da yükselebilmektedir. Özyeterlik algıları ile politik beceri düzeyi ölçeğinin kişilerarası etki alt boyutu arasında orta düzey ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür ( $r=0,330$ ). Okul yöneticilerinin özyeterliklerine ilişkin inançları arttıkça kişiler arası etki becerilerine ilişkin algıları da artabilmektedir. Özyeterlik algıları ile politik beceri düzeyi ölçeğinin sosyal zeka alt boyutu arasında orta düzey ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür ( $r=0,358$ ). Okul yöneticilerinin özyeterliklerine ilişkin algıları arttıkça sosyal zeka becerilerine ilişkin algıları da gelişme gösterebilmektedir. Özyeterlik algıları ile politik beceri düzeyi ölçeğinin samimi görünme alt boyutu arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,275$ ). Okul yöneticilerinin özyeterliklerine ilişkin algıları arttıkça samimi görünme becerilerine ilişkin algıları da gelişmektedir.

#### 4.9. Okul Yöneticilerinin Politik Becerileri Özyeterliklerini Yordamasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin politik becerilerinin özyeterliklerini yordamasına ilişkin regresyon analizi verileri tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4. 9. *Okul Yöneticilerinin Politik Becerilerinin Özyeterliklerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

<b>Model özeti</b>						
<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	Düzeltilmiş <i>R</i> <sup>2</sup>			<i>s</i>	
.395 <sup>a</sup>	.156	.141			.51688	
<b>Katsayılar</b>						
	<i>B</i>	<i>S</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	
Sabit	2,453	0,3		8,17	0	
İlişki Ağı Kurma	0,032	0,074	0,036	0,434	0,665	
Kişilerarası Etki	0,084	0,071	0,104	1,172	0,242	
Sosyal Zekâ	0,172	0,072	0,215	2,385	0,018	
Samimi Görünme	0,127	0,072	0,124	1,749	0,082	
<b>ANOVA</b>						
Regresyon	11,398	4	2,849	10,666	0,000 <sup>b</sup>	
Artış	61,714	321	0,267			
Toplam	73,112	235				

*a.* Sabit (Dependent Variable): Öz yeterlilik

Politik becerinin ilişki ağı kurma, kişilerarası ilişki ve samimi görünme alt boyutlarının özyeterlik algılarını anlamlı düzeyde yordamadığı, ancak sosyal zeka alt boyutunun anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tüm boyutlar birlikte değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin politik becerilerine yönelik algılarının özyeterlik düzeyi algılarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Politik beceriler ölçeğinin sosyal zeka boyutundaki bir birimlik artış, özyeterliği 0,172 artırmaktadır.

Politik becerilerinin ilişki ağı kurma, kişilerarası etki, sosyal zeka ve samimi görünme alt boyutlarının özyeterlikteki değişimi açıklama oranı (*R*<sup>2</sup>) %15.6'dır. Okul yöneticilerinin özyeterlik algı puanındaki değişimin %15.6'sı politik beceri düzeyleri ve alt boyutlarına yönelik algıları ile açıklanabilmektedir. Politik beceriye sahip olduğunu düşünen bir okul yöneticisi özyeterlik düzeyinin yüksek olduğunu da düşünmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın bu bölümünde önceden belirlenen alt problemlere yönelik ulaşılan sonuçlar verilmiştir. Ayrıca daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları ile yapılan bu çalışmanın sonuçları karşılaştırılmıştır. Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki okullarda görev yapan yöneticilerin, özyeterlik inancı ile politik beceri düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 236 okul yöneticisi ile yapılan çalışmanın verileri değerlendirmeye alınmıştır.

Okul yöneticilerinin özyeterlik algı düzeyleri genel olarak yüksek bulunmuştur. Arıkan'ın (2019) çalışmasında da okul yöneticilerinin özyeterlik düzey algıları yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde alanyazında okul yöneticilerinin özyeterlik düzey algılarını yüksek bulan çalışmalar mevcuttur (Doğu, 2016; Duran, 2016; Gülpınar, 2018; Köybaşı, 2016; Tabanlı ve Çelik, 2013). Bandura (1997) öğrenme ortamını güçlendirme konusunda yeteneği olduğuna inanan okul yöneticilerin, öğrencileri için en iyi tecrübeyi sağlayacağını ifade ederek, yüksek yeterliğe sahip okul yöneticilerin zor öğrencileri ulaşılabilir gördüklerini, ancak düşük yeterlik algısına sahip okul yöneticilerin ise öğrenci başarısızlığını öğrencilerin düşük ilgisi ile açıkladıklarını vurgulamıştır. Kendine yetenekleri ve başarabilecekleri konusundaki inancı tam olan yöneticiler, görevlerinde daha başarılı olabileceklerdir.

Okul yöneticilerinin politik beceri algı düzeyleri genel olarak yüksek bulunmuştur. Politik becerine ilişkin algılar dört alt boyutta incelenmiştir. Katılımcıların ilişki ağı kurma becerilerine, kişilerarası etkiye ve sosyal zekaya yönelik becerilerini yüksek olarak niteledikleri, ilişki ağı kurma becerilerini ise çok yüksek olarak niteledikleri görülmüştür. Biçer'in (2019) çalışmasında da okul yöneticilerinin politik beceri algı düzeyleri yüksek bulunmuştur. Mintzberg (1983), örgütlerde başarıyı yakalayabilmek için yöneticilerin politik becerilere sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunun için eğitim alanında belirlenmiş olan hedeflere ulaşılmasında, öğretmenlerin, öğrencilerin, ailelerin bu hedeflere yönelmesini sağlayan kişi olarak okul yöneticilerinin politik becerilere sahip olmaları büyük

önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin politik becerilerini konu alan çok sınırlı çalışma bulunmaktadır, aynı şekilde öğretmenlerin politik becerilerini konu alan çalışma da oldukça sınırlıdır (Konay, 2019; Yıldıztaşı, 2017).

### **5.1.1. Okul Yöneticilerinin Özyeterlilikleri ve Politik Becerilerine İlişkin Algılarının Kişisel Değişkenlerine Göre Anlamli Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Özyeterlilik düzeylerinin çalıştıkları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamli farklılık bulunmuştur. Bu anlamli farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonucunda farklılığın ilkokulda görev yapan yöneticiler ile liselerde görev yapan yöneticiler arasında oluştuğu bulunmuştur. Buna göre ilkokulda görev yapan yöneticilerin, liselerde görev yapan yöneticilere oranla daha yüksek özyeterlilik algısına sahip oldukları görülmüştür. Ergenlik çağındaki çocukların yaşamış oldukları problemlerin okul ortamına da yansması sonucu, okul idaresindeki okul yöneticilerinin bu tür sorunları çözmede kendilerini yetersiz görmeleri nedeniyle liselerde görev yapan yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri daha düşük çıkmış olabilir. Ayrıca ilkokul düzeyindeki çocuklar saf ve koşulsuz bir sevgiyle ve kabulle yaklaşırken, yaşları arttıkça daha çok eleştirel olmaya başladıkları için okul yönetimine daha fazla sorumluluk yüklenebilmektedir. Gülpınar'ın (2018) çalışmasında benzer şekilde, liselerde görev yapan okul yöneticilerinin özyeterlilik algıları, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin özyeterlilik algılarından daha düşük bulunmuştur. Doğu'nun (2016) çalışmasında ilkokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin, ortaokullarda görev yapan okul müdürlerine oranla özyeterlilik algıları daha yüksek bulunmuştur. Köybaşı'nın (2016) çalışmasında ise okul yöneticilerinin özyeterlilik algıları çalıştıkları okul türüne farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Politik beceri düzeyleri ve tüm alt boyutları ile çalıştıkları okul türü değişkeni arasında anlamli farklılık bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin çalışmakta oldukları okulun politik becerilerine etki etmediği ve genel olarak politik beceri düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Biçer'in (2019) çalışmasında da okul yöneticilerin politik becerileri çalıştıkları okul türüne göre farklılık göstermemiştir.

Okul yöneticilerinin özyeterlik algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Kadın ve erkek yöneticilerin özyeterlik algılarının benzer aralıkta olduğu görülmüştür. Kadınların iş hayatına dahil olmaları ve zamanla iş yaşamı ile özel yaşamları arasındaki dengeyi kurabilmeleri kadın ve erkek yöneticilerin özyeterlikleri arasında farklılık oluşmamasını açıklayabilir. Bulunan bu sonuçla, paralellik gösteren sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur (Doğu, 2016; Duran, 2016; Gülpınar, 2018; Kahraman ve Çelik, 2019; Köybaşı, 2016; Tabancalı ve Çelik, 2013). Sümer'in (2020) çalışmasında ise öğretmenlerin özyeterlik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermiş ve erkeklerin özyeterlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin politik beceri ve alt boyutlarına yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Kadın ve erkek yöneticilerin politik becerilerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür. Özyeterlikte olduğu gibi politik becerilerinin de cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür. Kadın veya erkek olsun tüm yöneticilerin politik aynı düzeyde politik beceriye sahip olabileceği ve sergileyebileceği söylenebilir. Benzer şekilde Biçer'in (2019) çalışmasında da okul yöneticilerinin politik beceri düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Konay'ın (2019), Sümer'in (2020) ve Yıldıztaşı'nın (2017) çalışmalarında da ortaokul öğretmenlerinin politik beceri ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin özyeterlik, politik beceri ve alt boyutlarına yönelik algılarının görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. İlçeler arasında okulların fiziksel yeterlik durumu (yeni bina, araç-gereçlerin kullanılabilirliği, yeterli fiziksel alan gibi...), yönetim şekli, eğitime verilen destek, ailelerin sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik durumu gibi etmenlerden dolayı ilçelere göre farklılık oluşabilirdi. Ancak elde edilen verilere göre Denizli İli'nin Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki ilköğretim, orta öğretim ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin özyeterlik ve politik beceri algıları aynı düzeyde bulunmuştur. Gerçek, Yılmaz, Köseoğlu ve Soran'ın



(2006) çalışmalarında da görev yapılan yerleşim yerine göre okul yöneticilerinin özyeterlik düzeyleri farklılaşmamıştır.

Okul yöneticilerinin özyeterliklerine yönelik algılarının mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Mesleğine yeni başlamış olan bir yönetici ile uzun süredir görev yapan katılımcıların özyeterlik algılarının aynı düzeyde olduğu görülmüştür. Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar olduğu gibi farklı sonuçlara ulaşmış çalışmalar da mevcuttur. Gülpınar'ın (2018) çalışmasında okul yöneticilerinin, yöneticilik kıdemlerine göre özyeterlik algılarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aydemir'in (2019) çalışmasında ortaöğretim öğretmenlerinin özyeterlik inançlarının mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Doğu'nun (2016) çalışmasında okul yöneticilerinin özyeterlik algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermiştir. Buna göre 11-20 ve 21 yıl ve üstü süre mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerin 0-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilere göre toplam özyeterlik boyutunda kendilerini daha yeterli hissettikleri görülmüştür. Kaykı'nın (2019) çalışmasında ise farklı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve mesleki kıdemleri yüksek olanların özyeterlik algıları da yüksek bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin politik beceri ve alt boyutlarına yönelik algılarının mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticilerin mesleki kıdemlerinin politik beceri algılarına etki etmediği söylenebilir. Benzer şekilde Biçer'in (2019) çalışmasında da okul yöneticilerinin politik becerilerinin mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği görülmüştür. Aynı şekilde Biçer'in (2019), Konay'ın (2019), Sümer'in (2020) ve Yıldıztaşı'nın (2017) çalışmalarında da öğretmenlerinin politik beceri algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin özyeterlik algılarının çalışılan okuldaki mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Arıkan'ın (2019) çalışmasında da okul yöneticilerinin özyeterlik algı düzeyleri yöneticilik kıdemine göre farklılaşmamıştır.

Okul yöneticilerinin politik beceri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalışılan okuldaki mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Konay'ın (2019) çalışma sonuçları bulmuş olduğumuz bu sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Okul yöneticilerinin özyeterlik algılarının lisansüstü eğitimi alma durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Lisansüstü eğitim alan yönetici sayısının almayanların neredeyse yarısı kadar olması nedeniyle anlamlı bir farklılık oluşmamış olabilir. Alanyazında bulunan bu sonuçlarla paralellik gösteren sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur (Arıkan, 2019; Aydemir, 2019; Çolak, 2019; Duran, 2016; Gülpınar, 2018; Yaz, 2018). Kaygı'nın (2019) çalışmasında ise ilkökul öğretmenlerinin özyeterlik algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin özyeterlik algıları ön lisans mezunu öğretmenlerin özyeterlik algılarından yüksek olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin politik beceri ve alt boyutlarına yönelik algılarının lisansüstü eğitimi alma durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Biçer (2019) ve Yıldıztaş (2017) çalışmalarında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

### **5.1.2. Okul Yöneticilerinin Özyeterlikleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Durumuna İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Okul yöneticilerinin özyeterlik düzeyi algıları ile politik beceri düzeyi algıları arasında pozitif yönde orta düzey bir korelasyon ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özyeterlik algıları ile politik beceri düzeyi ölçeğinin ilişki ağı kurma ve samimi görünme alt boyutları arasında pozitif yönde düşük düzey bir korelasyon ilişkisi olduğu görülmüştür. Özyeterlik algıları ile politik beceri düzeyi ölçeğinin kişiler arası etki ve sosyal zeka alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzey korelasyon ilişkisi olduğu görülmüştür. Genel olarak okul yöneticilerinin özyeterlik düzeyleri ile politik becerileri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin özyeterliklerine yönelik algı düzeyleri yükseldikçe politik becerilerine yönelik algı düzeyleri de yükselmektedir. Bulunan

bu sonuçlar Sümer'in (2020) öğretmenlerin duygusal zeka ve özyeterlik düzeylerinin politik becerilerine etkisini konu aldığı çalışmasının sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Çalışmada özyeterlik ile politik beceri ve boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Chopin, Danish, Seers ve Hook (2012) yaptıkları çalışmada mezun olmuş işletme öğrencileri ile yaptıkları çalışmada öz yeterlilik ile politik beceri arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır. Benzer bir şekilde Abbas, Shafique, Moin ud Din, Ahmad ve Saleem (2015) çalışanlar ile Jawahar, Meurs, Ferris ve Hochwarter (2008) ise öğrenciler üzerine yaptıkları çalışmalarında öz yeterlik ile politik beceri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

### **5.1.3. Okul Yöneticilerinin Politik Becerileri Özyeterliklerini Yordama Durumuna İlişkin sonuç ve Tartışma**

Sosyal zekadaki bir birimlik artış da özyeterliği 0,172 artırmaktadır. Politik beceriler ölçeğinin ilişki ağı kurma, kişilerarası etki, sosyal zeka ve samimi görünme alt boyutlarının özyeterlik puanını açıklama oranı %15.6'dır. Okul yöneticilerinin özyeterlik algı puanındaki değişimin %15.6'sı politik beceri düzeyleri ve alt boyutlarına yönelik algıları ile açıklanabilmektedir. Bir kişinin politik beceriye sahip olması kadar, politik beceriyi sergileyebileceğine dair inancının ve kendine güveninin olması da önem arz etmektedir. Bir beceriye sahip olduğunun farkında olan kişinin, kendine olan güveni ve inancı da artacağından özyeterlik algısı da yükselecektir. Sümer'in (2020) çalışmasında bağımlı değişken olarak politik beceri alınmıştır ve öğretmenlerin politik beceri düzeylerinin %27,5'inin özyeterlik düzeyleri ile açıklanabildiği bulunmuştur. Ferris ve diğerleri (2007) özyeterliliğin, işyerindeki politik becerilerdeki bireysel farklılıkları açıklayan özellikler arasında olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Politik beceriler ölçeğinin ilişki ağı kurma, kişilerarası etki, sosyal zeka ve samimi görünme alt boyutları puanlarının bağımsız, özyeterlik puanlarının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır. Okul yöneticilerinin politik beceri ölçeğinin ilişki ağı kurma, kişilerarası etki, sosyal zeka ve samimi görünme alt boyutlarına yönelik algılarının özyeterlik algı düzeyi puanlarını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Politik

beceriler ölçeğinin sosyal zeka alt boyutunun okul yöneticilerinin özyeterlik algılarını anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Geyer (2014) 168 üniversite öğrencisinin genel öz yeterlik önlemleri ile dört politik beceri (ilişki kurma yeteneği, kişilerarası etki, sosyal zekâ ve görünür samimiyet) arasındaki ilişkileri incelemiş ve öz yeterliliğin politik beceriyi pozitif anlamda etkilediğini saptamıştır. Khodabandeh ve Ardabili (2015) tarafından örgütsel bağlılık, politik beceri, öz yeterlilik ve vatandaşlık davranışı kavramlarını incelediği çalışma, bir şirketin 171 çalışanı üzerine yapılmış olup, mesleki özyeterliliğin politik beceriyi olumlu olarak etkilediğini saptanmıştır. Kuramsal çerçeveye bakıldığında özyeterliliğin politik beceriyi pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Bozbayındır ve Alev, 2019; Sümer, 2020).

## 5.2. Öneriler

Okul yöneticilerinin özyeterlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Bu bulgu eğitim açısından olumlu bir sonuçtur. Ancak okul yöneticilerinin özyeterlik düzeylerinin çok yüksek” olması olasıdır. Bunun için okul yöneticisi adaylarına ve okul yöneticilerine özyeterlik düzeylerini yükselmelerine olanak sağlayacak eğitim programları düzenlenebilir. Okul yöneticilerinin kendi özyeterlik düzeylerini belirleyebilmeleri ve eksik yönlerini görebilmeleri adına bazı değerlendirme uygulamaları yapılabilir. Böylece yöneticinin kendinde bulunan özellikleri ve eksikleri fark etmesi sağlanır ve kendini bu alanda geliştirmesi teşvik edilebilir.

Okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri (samimi görünme alt boyutu hariç) yüksek bulunmuştur. Bu bulgu da eğitim açısından olumlu bir sonuçtur. Okul yöneticisi adaylarının ve okul yöneticilerinin politik beceri düzeylerini daha da yükseltmek adına eğitim programları düzenlenebilir. Yöneticilerin bu alandaki eksiklerinin belirlenmesi ve eksiklerin giderilmesi konusunda yöneticilere destek verilebilir.

Bu çalışmada demografik değişkenler içerisinde yaş ve yöneticilik kıdemi değişkenleri alınmamıştır. Yaş ve yöneticilik kıdemi değişkenleri de dahil edilerek çalışma yinelenmelidir. Bu çalışmada cinsiyete göre yöneticilerin politik beceri düzeylerine ve özyeterliliklerine yönelik algıları farklılaşmamıştır. Ancak tartışmada da belirtildiği üzere

bazı çalışmalarda erkeklerin özyeterliklerini kadınlara oranla yüksek bulan çalışmalar mevcuttur (Sümer, 2020). Bunun için farklı bölgelerden veya illerden katılımcıların dahil edildiği bir örneklem grubuyla çalışma tekrarlanabilir. Bu çalışmada mesleki kıdem ve çalışılan okuldaki kıdem değişkenleri değerlendirilmiştir. Bunların yanısıra yöneticilik kıdemi ile yöneticilerin politik becerileri ve özyeterlikleri birlikte değerlendirilebilir.

Bu çalışmada Denizli ilinin merkez ilçelerindeki (Pamukkale ve Merkezefendi) ilkokul, ortaokul ve liselerdeki okul yöneticilerinin algıları değerlendirilmiştir. Tüm ilçelerden yakın aralıkta örneklem belirlenerek çalışma yinelenabilir. Böylece ilçeler arasında karşılaştırma yapılabilir. Ayrıca farklı iller arasında da yapılabilir.

Aynı konu yeni bir çalışmada, öğretmenlerin algıları ile okul yöneticilerinin kendi yeterliklerini değerlendirmesi karşılaştırılarak yapılabilir. Alanyazında okul yöneticilerinin özyeterlikleri ile politik becerilerini karşılaştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu alanda daha fazla çalışma yapılabilir. Bu çalışmada nicel veri toplama tekniğinden yararlanılmıştır. Aynı konu nitel veya hem nicel hem de nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak tekrarlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Abbas, H. W., Shafique, M., Moin ud Din, N., Ahmad, R. & Saleem, S. (2015). Impact of perceptions of organizational politics on employees' job outcomes: The moderating role of self-efficacy and personal political skills. *Science International*, 27(3), 6-22.
- Ahearn, K. K., Ferris, G.R., Hochwater, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30 (3), 309-327.
- Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H. H. (2017). Proaktif kişiliğin politik beceri üzerindeki etkisi, *Business Management Studies An International Journal*, 5(3), 786-807.
- Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinde tükenmişlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(1), 7-24-24. doi: <https://doi.org/10.14527/374>.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership, *The Leadership Quarterly*, 13, 751-796
- Arıkan, P. A. (2019). *Okul Yöneticilerinin özyeterlik inançları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Muğla.
- Aslan, H. ve Pektaş, V. (2017). İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin politik beceri düzeyi, *Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 85-100.
- Aurah, C. & McConnell, T. (2014). Comparative study on pre-service science teachers' self-efficacy beliefs of teaching in Kenya and the United States of America; USA. *American Journal of Educational Research*, 2(4), 233-239.
- Aydemir, S. (2019). *Ortaöğretim öğretmenlerinin özyeterlik inançları ve profesyonellikleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Muğla.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle "politik yeti", *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Balcı, A. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler. *Pegem Atf İndeksi*, 001-398.
- Baltacı, A. (2017). Okul müdürlerinin iş doyumları ile öz yeterlik algıları arasındaki ilişki. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 49-76.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in 70 H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Bıkmaz, F. H. (2005). Öz-yeterlik inançları içinde, Y. Kuzgun ve D. Deryakulu (Ed.). *Eğitimde bireysel farklılıklar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Biçer, Y. G. (2019). *Okul yöneticilerinin epistemolojik inançları ile politik becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 11(2), 255-266.
- Bozbayındır, F. ve Alev, S. (2019). An analysis of the relationship between the general self-efficacy perceptions of teachers and their political skill levels. *International Journal of Progressive Education*, 15(2), 65-77.
- Britner, S. L. & Pajares, F. (2001). Self-efficacy beliefs, motivation, race, and gender in middle school science. *Journal of women and Minorities in Science and Engineering*, 7(4), 10-15.
- Brosky, D. (2011). Micropolitics in the school: Teacher leaders' use of political skill and influence tactics. *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6, 1-11
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Atıf İndeksi, 001-214.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırmanın temelleri. Nicel Araştırmalar*, Ankara: Pegem Akademi
- Cakiroglu, J., Cakiroglu, E., & Boone, W. J. (2005). Pre-service teacher self-efficacy beliefs regarding science teaching: A comparison of pre-service teachers in Turkey and the USA. *Science Educator*, 14, 31-40.

- Chesnut, S. R. & Cullen, T. A. (2014). Effects of self-efficacy, emotional intelligence, and perceptions of future work environment on preservice teacher commitment. *The Teacher Educator*, 49(2), 116-132.
- Chopin, S. M., Danish, S. J., Seers, A., & Hook, J. N. (2012). Effects of mentoring on the development of leadership self-efficacy and political skill. *Journal of Leadership Studies*, 6(3), 17-32.
- Cingöz, A. (2013). Politik yetenekler ve öz-yönlendirmenin (kendini kurgulamanın) algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(26), 153-179.
- Çolak, G. (2019). *Öğretmenlerin Özyeterlik Alguları ile İş Stresleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kastamonu.
- De Smul, M., Heirweg, S., Van Keer, H., Devos, G., & Vandeveld, S. (2018). How competent do teachers feel instructing self-regulated learning strategies? Development and validation of the teacher self-efficacy scale to implement self-regulated learning. *Teaching and Teacher Education*, 71, 214-225.
- Dellinger, A. B., Bobbett, J. J., Olivier, D. F., & Ellett, C. D. (2008). Measuring teachers' self-efficacy beliefs: Development and use of the TEBS-Self. *Teaching and Teacher Education*, 24(3), 751-766.
- Demirel, M. (2009). Sınıf öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin karakter eğitimine ilişkin öz-yeterlik inançları, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(37), 36-49.
- Dilmaç, B. (2009). *Genel liselerde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin yıldırma ile ilişkin algılarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Doğan, P. (2019). *Öğretmenlerin politik becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri kullanımı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Doğu, Y. (2016). *Okul yöneticilerinin öğretmenlik öz yeterliklerinin kendi algılarına göre incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work, *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.



- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. & Douglas, C. (2005). Development and validation of the political skill inventory, *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). Political skill in organizations, *Journal of Management*, 33(3), 290–320.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications Ltd.
- Geyer, P. D. (2014). Political skill and self-efficacy among college students. *Researchers World*, 5(3), 11.
- Gibson, S. & Dembo, M. H. (1984). Teacher efficacy: A construct validation. *Journal of educational psychology*, 76(4), 569-582. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.76.4.569>
- Gurvitch, R., & Metzler, M. W. (2009). The effects of laboratory-based and field-based practicum experience on pre-service teachers' self-efficacy. *Teaching and Teacher Education*, 25(3), 437-443.
- Gülpınar, A. (2018). *Okul yöneticilerinin özyeterliliklerine ilişkin algularının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Elazığ.
- Heywood, C. (2006). U.S. Patent application No. 11/124,423. <https://patentimages.storage.googleapis.com/9f/91/03/7aaa295e8467e0/US20060253321A1.pdf> adresinden 30.02.2020 tarihinde alınmıştır.
- Hines, M. T. & Kritsonis, W. A. (2010). The interactive effects of race and teacher self-efficacy on the achievement gap in school. *National Forum of Multicultural Issues Journal*, 7(1), 1–14.
- Hoy, W. K. & Woolfolk, A. E. (1993). Teachers' sense of efficacy and the organizational health of schools. *Elementary School Journal*, 93(4), 335–372.
- Izgar, H. (2001). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3), 335-346. <https://doi.org/10.14527/822>
- İnandı, Y., Tunç, B. ve Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin özyeterlilik alguları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 275-294.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), 138-157.

- Kapani, M. (2007). *Politika bilime giriş*, Ankara: Bilgi Yayınları.
- Karahan, Ş. (2008). *Özel eğitim okullarında çalışan eğitimcilerin öz-yeterlik algılarının ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Kahraman Ü. ve Çelik K. (2019). Eğitim fakültesi formasyon öğrencilerinin özyeterlik inançları ile mesleki kaygıları arasındaki ilişki, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (PAU Journal of Education)* 45, 353-375.
- Kaykı, B. K. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin yöneticiden çekinme ve özyeterlik düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- Kear, M. (2000). Concept analysis of self-efficacy. *Graduate Research in Nursing*, 2(2), 1-7.
- Kesen, J. (1999). *Politika ve yansımaları*, Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Keser, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumlarının özyeterlik inançları ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Khodabandeh, M., & Sattari Ardabili, F. (2015). The mediating role of organizational commitment and political skills in occupational self-efficacy and citizenship behavior of employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 4: 47-59.
- Kılıç, M. A. (2013). *Bir eğitim yöneticisinin günlüğü*, Marmara Üniversitesi 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Özetleri, Marmara Üniversitesi Yayınları. 27-28.
- Kıvılcım, P. (2014). *Öğretmenlerde iş doyumunu, özyeterlik inancı ve yaşam doyumunu ilişkisinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Klassen, R. M. & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741.
- Konay, D. (2019). *Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşleri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar-çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.

- Köybaşı, F. (2016). *Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi (Sivas ili örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Malatya.
- Kurt, H. ve Ekici, G. (2012). Sınıf yönetimi dersinin biyoloji öğretmen adaylarının öğretmen öz-yeterlik algı düzeyine etkisi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 343-352.
- Leithwood, K. (2007). *What we know about educational leadership*. In *Intelligent leadership* (pp. 41-66). Springer, Dordrecht.
- Linnenrink, E. A. & Pintrich, P.R.(2003). The role of self-efficacy beliefs in student engagement and learning in the classroom, *Reading & Writing Quarterly*.19 (2), 119-137
- Litt, M. D. (1988). Cognitive mediators of stressful experience: Self-efficacy and perceived control, *Cognitive therapy and research*, 12(3), 241-260.
- Luszczynska, A., Scholz, U. & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: multicultural validation studies. *The Journal of Psychology*, 139(5), 439-457.
- Lynch, R., ve Dembo, M. (2004). The relationship between self-regulation and online learning in a blended learning context. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 5(2), 1–16.
- Malmberg, L. E., Hagger, H., & Webster, S. (2014). Teachers' situation-specific mastery experiences: teacher, student group and lesson effects. *European Journal of Educational Psychology*, 29(3), 429-451.
- Miller, A. D., Ramirez, E. M., & Murdock, T. B. (2017). The influence of teachers' self-efficacy on perceptions: Perceived teacher competence and respect and student effort and achievement, *Teaching and Teacher Education*, 64, 260- 269.
- Milner, H. R., & Hoy, A. W. (2003). A case study of an African American teacher's self-efficacy, stereotype threat, and persistence, *Teaching and teacher Education*, 19(2), 263-276.
- Miller, A. D., Ramirez, E. M., & Murdock, T. B. (2017). The influence of teachers' self-efficacy on perceptions: Perceived teacher competence and respect and student effort and achievement, *Teaching and Teacher Education*, 64, 260- 269.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *The Journal of Business Strategy*, 4(2), 3.
- Moè, A., Pazzaglia, F., & Ronconi, L. (2010). When being able is not enough. The combined value of positive affect and self-efficacy for job satisfaction in teaching. *Teaching and Teacher Education*, 26(5), 1145-1153.

- Nair, A. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişki (Tekirdağ örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ninković, S. R. & Knežević Florić, O. Č. (2018). Transformational school leadership and teacher self-efficacy as predictors of perceived collective teacher efficacy. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 49-64.
- Okutan, M. ve Kahveci, A. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin genel öz yeterlik inançlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi Rize örneği. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(1), 27-42.
- Özdemir, A. (2018). *Özel okul öğretmenlerinin örgütsel politika algılarının iş tatmini düzeyine etkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2015). Politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 521-536.
- Pajares, F. (2003). Self-efficacy beliefs, motivation, and achievement in writing: A review of the literature. *Reading & Writing Quarterly*, 19(2), 139-158.
- Palmer-Evans, T. (2010). The potency of humor and instructional self-efficacy on art teacher stress. *A Journal of Issues and Research*, 52(1), 69–83.
- Pas, E. T., Bradshaw, C. P., & Hershfeldt, P. A. (2012). Teacher and school level predictors of teacher efficacy and burnout: identifying potential areas for support. *Journal of School Psychology*, 50(1), 129-145.
- Perrewé, P. L. ve Nelson, D. L. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill, *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Pietsch, J., Walker, R., & Chapman, E. (2003). The relationship among self-concept, self-efficacy, and performance in mathematics during secondary school. *Journal of educational psychology*, 95(3), 589.
- Raudenbush, S. W., Rowan, B., & Cheong, Y. F. (1992). Contextual effects on the self-perceived efficacy of high school teachers, *Sociology of Education*, 65 (2), 150- 167.
- Rimm-Kaufman, S. & Sawyer, B. (2004). Primary-grade teachers' self-efficacy beliefs, attitudes toward teaching, and discipline and teaching practice priorities in relation to the responsive classroom approach. *The Elementary School Journal*, 104(4), 321-341.

- Robbins, S. B., Lauver, K., Le, H., Davis, D., Langley, R. & Carlstrom, A. (2004). Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 130(2), 261-288.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel.
- Rosenthal, R. & Rosnow, R. L. (2008). *Essentials of behavioral research: Methods and data analysis. Third edition*. New York: McGraw-Hill
- Sarıçoban, A. (2010). Views of EFL teachers and students on teachers' selfefficacy. *Ekev Academic Review*, 14(42), 321–330.
- Scherbaum, C. A., Cohen-Charash, Y. & Kern, M. J. (2006). Measuring general selfefficacy: A comparison of three measures using item response theory. *Educational and Psychological Measurement*, 66(6), 1047-1063. doi: 1047- 1063. 10.1177/0013164406288171
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 207-231. doi: [http://www.academia.edu/download/23648130/d\\_schunk\\_self\\_1991.pdf](http://www.academia.edu/download/23648130/d_schunk_self_1991.pdf)
- Schunk, D. H., & Pajares, F. (2009). *Self-Efficiency Theory*. In Handbook of motivation at school (pp. 49-68). Routledge.
- Semiz, D. A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin fen öğretimine yönelik tutumları ile özyeterlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Uşak İli örneği)*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Sezgin, F. (2014). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Selahattin Turan (Ed.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1059-1069.
- Steele, N. (2010). Three characteristics of effective teachers. *Applications of Research in Music Education*, 28(2), 71–78.
- Sümer, V. (2020). *Öğretmenlerin duygusal zekâ ve öz yeterlik düzeylerinin politik becerilerine etkisi: Mardin İli örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Şekerci, M. ve Alpay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 133-160

- Şenel, E. ve Buluş, M. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinde tükenmişlik döngüsü ve tükenmişlik döngüsünde öz yeterliğin aracılık rolü, *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 1-23.
- Tabancalı E, Çelik K. (2013). Öğretmen adaylarının akademik öz-yeterlikleri ile öğretmen öz-yeterlilikleri arasındaki ilişki, *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1167-1184.
- Taşkın, B. (2014). *Azınlıkların siyasal temsiliyeti: İstanbul Rumları ve Batı Trakya Türk-Müslüman azınlıklarının karşılaştırması*, Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. ve Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17(7), 783–805.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, A. W. (2007). The differential antecedents of selfefficacy beliefs of novice and experienced teachers. *Teaching and Teacher Education*, 23(6), 944-956.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy. *Journal of Educational administration*, 42(5)
- Tschannen-Moran, M. & Johnson, D. (2011). Exploring literacy teachers' selfefficacy beliefs: Potential sources at play. *Teaching and Teacher Education*, 27(4), 751–761.
- Turcan, H. G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin özyeterlik algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Varoğlu, D. (2013). *Güç ve politika*, Çiğdem Kırel ve Ozan Ağlargöz (Ed.), *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Viel-Ruma, K., Houchins, D., Jolivette, K. & Benson, G. (2010). Efficacy beliefs of special educators: the relationships among collective efficacy, teacher selfefficacy, and job satisfaction, *Teacher Education and Special Education*, 33(3), 225–233.
- Ware, H. W. & Kitsantas, A. (2011). Predicting teacher commitment using principal and teacher efficacy variables: An HLM approach. *The Journal of Educational Research*, 104, 183- 193.
- Whitmarsh, A. E. (2014). *Evolution of the superintendency: Political skill in Virginia*. Unpublished doctoral dissertation. The George Washington University, Washington.

- Yaz, A. H. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin özyeterlilik algıları ile öğretmen liderliği davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kastamonu.
- Yıldırım, F. ve İlhan, İ. Ö. (2010). Genel özyeterlilik ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4), 301-308.
- Yıldırım, N. ve Eriçok, B. (2015). Okul yöneticilerinin duygusal zekâ ve yönetsel yeterlilik düzeyleri arasındaki ilişki: Nevşehir ili örneği, *Electronic Turkish Studies*, 10(11), 567-592.
- Yıldıztaş, M. B. (2017). *Politik beceri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi (Yalova İli örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Yılmaz, M. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemlerinin, mesleki doyumlarının, öz yeterlilik inançlarının ve bireysel yenilikçiliklerinin kendini gerçekleştirme düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Yu, X., Wang, P., Zhai, X., Dai, H., & Yang, Q. (2015). The effect of work stress on job burnout among teachers: The mediating role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, 122(3), 701-708.

## EKLER

### Ek 1: Kişisel Bilgiler

Sayın Yönetici;

Bu ölçek, okul yöneticilerinin, yeterlikleri ile becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmam kapsamında elde edilen veriler sadece bu tezde kullanılacak olup; başka bir kurum, kişi veya kişilerle paylaşılmayacaktır. Ankette isminizi belirtmenize gerek yoktur. Araştırmadan sağlıklı sonuçlar almak için, hiçbir maddeyi atlamadan, tüm maddelerle ilgili samimi fikirlerinizi belirtiniz.

Anketime zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Fatma Bayraktar  
Pamukkale Üniversitesi

**EYTPE Yüksek Lisans Öğrencisi**

## BÖLÜM I

### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Çalıştığınız Okul türü:  Ortaokul     İlkokul     Devlet     Özel
2. Cinsiyetiniz:  Kadın     Erkek
3. Mesleki Kıdem:
4. Bu okulda çalışma süreniz:
5. Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapıyor/ yaptınız mı? :  Evet     Hayır
6. Görev yaptığınız ilçe:     Pamukkale     Merkezefendi



## Ek 2: Yönetici Özyeterlik Ölçeği

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Okulunuzdaki öğrencilerin öğrenmesini kolaylaştırmak					
2	Okulunuzda paylaşılan bir vizyon oluşturmak için bireyleri heveslendirmek					
3	İş için gerekli olan zamanı yönetmek					
4	Okulunuzda değişimi yönetmek					
5	Öğrenciler arasında okul ruhunu desteklemek					
6	Okulunuzda olumlu bir öğrenme ortamı oluşturmak					
7	Öğrencilerin ülke genelinde yapılan sınavlardaki başarısını arttırmak					
8	Okulunuzun medyada olumlu bir imaj oluşturmasını sağlamak					
9	Öğretmenleri motive etmek					
10	Okulunuzda toplumsal değerleri teşvik etmek					
11	Kendi günlük programınızı düzenlemek					
12	Okulunuzu yönetmek için gerekli stratejik planı geliştirmek					
13	Okulunuzdaki öğrencilerin disiplinlerini etkili bir biçimde idare etmek					
14	Öğrenciler arasında kabul edilebilir (örnek) davranışları desteklemek					
15	İş için gerekli evrakları idare etmek					
16	Okul personeli arasında etik davranışları teşvik etmek					
17	İş stresi ile başa çıkabilmek					
18	İşin farklı gereklilikleri arasında hangisine öncelik vereceğinize karar vermek					

### Ek 3: Politik Beceriler Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşünüzü, karşılarındaki ölçekte size en uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

Politik Beceriler Ölçeği		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	İş yerinde, başkalarıyla iletişime geçmek için çaba ve zaman harcarım.					
2	İş yerinde, birçok önemli insan tanırım ve onlarla güçlü bir bağım var.					
3	İş yerinde, işlerin hallolması için bağlantılarımı ve iletişim ağlarımı kurmakta iyiyim.					
4	İş yerinde, meslektaş ve iş arkadaşlarımdan oluşan, işlerin halledilmesi için yardıma ihtiyaç duyduğumda çağırabileceğim geniş bir iletişim ağı geliştirdim.					
5	İş yerinde başkalarıyla bağlantı kurmak için çok zaman harcıyorum.					
6	İş yerinde sözü geçen insanlarla bağlantı kurmakta iyiyim.					
7	İnsanların benim söylediklerimde ve yaptıklarımında samimi olduğuma inanmaları önemlidir.					
8	Başkalarıyla iletişim kurarken, söylediklerimde ve yaptıklarımında samimi olmaya çalışırım.					
9	Diğer insanlara içten bir ilgi göstermeye çalışırım.					
10	Her zaman başkalarını etkilemek için doğru şeyin ne olduğunu içgüdüsel olarak bildiğim söylenebilir.					
11	Kendimi başkalarına nasıl sunacağıma dair iyi bir önsezim ya da bilgim var.					
12	Ben, özellikle başkalarının gizli gündemlerini ve motivasyonlarını sezmekte iyiyim.					
13	İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat ederim.					
14	İnsanları çok iyi anlarım.					
15	Çoğu insanla samimiyet kurmak benim için çok kolay.					
16	Çoğu insanın benim yanımdayken rahat ve huzurlu olmalarını sağlayabilirim.					
17	Başkalarıyla kolayca ve etkili bir şekilde iletişim kurabilirim.					
18	Başkalarının beni sevmelerini sağlayabilirim.					

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı	Fatma
Soyadı	Bayraktar
Doğum Yeri ve Tarihi	Afyon 01/01/1985
Uyruğu	T.C.
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Yenişafak Mah. 1034 sok. Kelebek Life Rezidans B1/15 bykrtrftm@gmail.com
<b>Eğitim</b>	
İlköğretim	Müftü Ahmet Hulisi İlkokulu
Ortaöğretim	Zaferiye Abaloğlu Ortaokulu
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Üniversitesi
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	Pamukkale Üniversitesi
<b>Mesleki Deneyim</b>	
2007-2010	Mardin- Derik Bozbayır İlkokulu
2010-2013	Denizli-Kale Halk Eğitim Merkezi
2013-2015	Denizli Akdere Hüseyin Ali Bayram İlkokulu
2015-	Denizli Hacı İbrahim Demireren Cumhuriyet İlkokulu