

## **A Study of Scale Development for Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Used by School Administrators\***

### *Okul Yöneticileri Tarafından Kullanılan Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme (YAYTAD) Ölçeği Geliştirme Çalışması*

Abdurrahman Tanrıoğen<sup>1</sup> Tamer Sarı<sup>2</sup>

#### **Abstract**

The purpose of this study was to develop a valid and reliable scale to identify the perception management tactics used by school administrators. For this purpose, a 42-item measurement tool, which was developed based on interviews with 6 School Principals, 11 Assistant Principals and 28 Teachers from different branches, was presented to eight domain experts to verify the content validity. The remaining 35-item measuring instrument was applied to 295 teachers working in the Turkish provinces during the 2017-2018 school year. The reliability coefficient (Cronbach  $\alpha$ ) of the scale was calculated, and factor-based discrimination procedures, item-remaining and item-total correlations, and relationship analysis between factors were performed. As a result, 13 items with low correlation than .30 were subtracted. A 22-item scale consisting of one factor was obtained. Subsequently, CFAs were conducted ( $n=368$ ) to assess the dimensionality and to identify the latent factors that accounted for the variation in the set of indicators. At the end of the study, the CFA revealed that the model had an acceptable fit to data according to most indices:  $\chi^2 = 498,213$ ,  $p < .05$ , TLI=.93, CFI = .95, GFI= .865, RMSEA = .68, SRMR = .032. Ultimately, determining perception management tactics used by school administrators scale can be said to be a valid and reliable measuring tool.

**Keywords:** Perception Management Tactics, School Administrators, Teacher

\* Bu çalışma Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Algı Yönetimi Taktikleri, Örgüt İklimi ve Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişkileri başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

Pamukkale Üniversitesi BAP birimi tarafından \*2018KKP135\* numaralı proje ile desteklenmiş ve 02-05 Mayıs 2018 tarihleri arasında düzenlenen Vth International Eurasian Educational Research Congress / EJERCongress 2018'de sözlü bildiri olarak sunulmuş tam metin olarak yayınlanmamıştır.

This study was derived from the PhD thesis titled "The Relationships among Perception Management Tactics used by School Administrators, Organizational Climate and Teacher Motivation".

This study was supported by Pamukkale University Scientific Research Projects Coordination Unit with project number: \*2018KKP135\*. And presented orally at the Vth International Eurasian Educational Research Congress / EJERCongress 2018.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Pamukkale University, atogen@pau.edu.tr, Orcid Id: 0000-0002-5491-3273

<sup>2</sup> Dr., Pamukkale University, tamersari@pau.edu.tr, Orcid Id: 0000 0003 3752 9277

#### **Atf için/Please cite as:**

Tanrıoğen, A., & Sarı, T. (2019). A study of scale development for determining the perception management tactics (PEMATS) used by school administrators. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(4), ss.805-840 doi: 10.14527/kuey.2019.020

Özgün Makale/Research Article

## **Öz**

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları algı yönetimi taktiklerini belirlemek için geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir. Bu amaçla oluşturulan çalışma grubu, 6 okul müdürü, 11 müdür yardımcısı ve farklı branşlardan 28 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubu ile yapılan görüşmelere dayalı olarak oluşturulan 42 maddelik ölçüm aracı, içerik geçerliliğini doğrulamak üzere sekiz alan uzmanına sunulmuştur. Madde belirleme aşamasından sonra elde edilen 35 maddelik ölçüm aracı, 2017-2018 öğretim yılında Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan 295 öğretmene uygulanmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach  $\alpha$ ) hesaplanmış ve faktör bazlı ayırmacılık prosedürleri, madde-kalan ve madde-toplam korelasyonları ve faktörler arası ilişki analizi yapılmıştır. Sonuç olarak, .30'dan düşük korelasyona sahip 13 madde ölçekten çıkarılmıştır. 22 maddelik tek faktörlü bir ölçek elde edilmiştir. Ardından, boyutsallığı değerlendirmek ve gösterge kümesindeki varyasyonu açıklayan gizil faktörleri belirlemek için DFA ( $n = 368$ ) gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonunda CFA, modelin endekslerin çoğuna göre kabul edilebilir bir uyum gösterdiğini ortaya koymuştur:  $\chi^2 = 498,213$ ,  $p < .05$ , TLI = .93, CFI = .95, GFI = .865, RMSEA = .032. Sonuç olarak, okul yöneticileri tarafından kullanılan algı yönetimi taktiklerini değerlendirmek için elde edilen ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

**Anahtar Sözcükler:** Algı Yönetimi Taktikleri, Okul Yöneticileri, Öğretmen

Received: 02.04.2019 / Revision received: 24.09.2019 / Approved: 25.12.2019

## English Version

### Introduction

Perception management, which is a popular concept, has recently been used in a similar way to image management, public relations, press, advertising, promotion and organizational perception management. In this study, the scope and definition of perception management, which was pointed out when it first appeared, was taken into consideration in order to get rid of the confusion of meaning. This definition was first made by the US Department of Defense (DoD) (JP & 1-02, 1999). According to this definition, the main features of perception management are; to influence group leaders, to ensure that the individual or group that is the target of perception management to act in line with the goals of the director of perception, to direct the flow of information and documents and to influence the emotions, motivations and thinking systems of the masses. These characteristics are not seen in the definitions of perception management made later than this definition and, in the concepts, produced based on these definitions. For example, although one of these concepts is organizational perception management, it is related to the actions designed and realized by organizational spokesmen to influence the perceptions of the masses towards the organization (Elsbach, 2003). In addition, perception management has its own system and a competitor is identified in order to make changes in favour of those who manage perception more slowly and effectively. The stage after determining an opponent is usually an attempt to influence the decision-making process to change the opponent's perception. This can be accomplished either by showing a false situation or by creating a purpose to support the objective of the perceptive (Zaman, 2007). Perception management studies (in the 1960s) began to be studied only at the individual level; but at the corporate level (for example, identifying tactics to create an organization's image, identity, or reputation), it was first introduced in the 1980s to determine the impact of corporate reports and corporate reputation (Elsbach, 2003). As a result, Elsbach (2003) uses the concept of perception management instead of image management because it is a broader and more widely used term to influence the perceptions of followers.

The term perception management is often used as a cover-up function of the information war. It can be said that there are differences between perception management and public diplomacy (or public relations). In other words, while public services in the public interest do not contain inaccurate information and deception, directing such information and documents is an important element of perception management. The aim is to seize the opposite side to make you believe what is to be believed, regardless of the facts (Goldman, 2004). The purpose of perception management is to penetrate the brain, the most powerful organ of man; thus, it is aimed for people to perceive the outside world as expected. Those

who think that their thoughts belong to themselves but think as others wish are no longer free (Özdağ, 2015). To explain the power and influence of perception management, Dearth claims that perception management can affect individuals or societies more than kinetic weapons can do (Dearth, 2002). The secret conduct of war and the fact that the masses think the results they have achieved are their own ideas can increase the power of this effect.

Perception management is a popular concept that can be confused with the concept of persuasion. Whereas the goal is hidden in perception management tactics, it should be clear in persuasion (Robbins & Judge, 2013) furthermore, the individual to be persuaded is aware of the purpose and the information used for persuasion is true. Providing supposititious information and documentation required for perception management is a very complex process. As a result of this challenge, some Public Relations companies have added perception management services as one of their services. As an industry euphemism has been developed to distract attention from their own realities, ranging from strategic knowledge at the international level or strategic impact at the diplomatic level and perception management and information operations at the military level (Garfield, 2002). Public administrators who are also accused of concealing facts are often accused of engaging with perception management when publishing information to the media or citizens. Similarly, as Gültekin (2016) states, there are dozens of institutions and experts who sometimes accompany the perception management process; every institution and expert fulfil their own piece of fictional information meticulously. In this process, institutions and experts involved in perception management may not even be aware of what they are doing. Although perception management operations are typically conducted internationally between governments or between governments and citizens, the use of perception management techniques has become part of centralized information management systems in many ways that do not concern military campaigns or government relations with the state (Encyclopedia, 2016).

When the literature in terms of public diplomacy is examined, it is thought that public diplomacy is defined as an authentic oratory method for honest propaganda, whereas perception management is thought to involve techniques of deception and cheating. Therefore, perception management should not be considered as limited distribution and dissemination of correct information (Goldman, 2004). The most criticized feature of perception management is that the real intention of managers is emphasized as deception and deception. There are theorists (Özer, 2012) who think that this radical interpretation will be unfair to well-intentioned perception managers.

When these definitions are considered, it may be necessary to put forward the purpose of perception management because it is an action aimed at managing perception. Siegel (2005) stated that perception management has three main objectives. The first objective is to create and maintain strong legitimate public support inside and outside (persuasiveness). Effective use of persuasiveness can lead to permanent management of perception. The second objective is

to clearly communicate intentions and objectives to the enemy or to third parties in order to ensure a high degree of credibility. Disclosure of intentions and objectives can provide an understanding of where the consequences of actions will lead. Finally, the third objective is to influence the attitudes and behaviours of competing countries or local communities. When the objectives defined by Siegel are analysed, the goals of using perception management can be summarized as making people around you believe that your actions are legal, regardless of whether they are allies or competitors. In addition to this, it can be emphasized that by trying to prevent the person who will manage the perception by acting consistently and decisively about the visible or known goals, it is possible to make individuals believe that the manager can cause a problem for them. Finally, one of the objectives can be explained to enable the supporters of the opposition groups to act in line with the objectives of the manager.

Perception management can be influenced by many factors of different origin and different intensity. Within the scope of the factors that affect perception management, perception can be defined as the process of selecting, arranging and interpreting the senses and the inputs to give meaning to the world around them. The components of perception are the sensor, the target of perception and the environment of perception (George ve Jones, 2005). The sensor can be defined as a person who tries to interpret some of his observations or input from his senses. The target of perception is what the sensor is trying to make sense of. The target can be another person, a group of people, an event, a situation, an idea, or anything else completely different from the focus of the sensor. Often perception management is considered the perception of the person chosen as the target or the perception that is intended to be generated about another person. The environment is the context in which the perception occurs, a group meeting, the corridor of the school, the canteen and similar places where daily school life takes place.

When the characteristics of the target that affect the perception are examined, it can be determined that some properties of the perceived target are effective to reach the perception result expected by the sensor (Otara, 2011). For example, education level affects perception process and plays an important role in perception formation. People perceive depends on their level of learning. For this reason, the organization must make the management team knowledgeable and educated for effective performance and behavior. Because the accuracy of perceiving any situation or event is related to having knowledge about the subject. Specialization, uncertainty, social status and affect are other characteristics that affect perception.

Specialization puts the individual in a specific organizational role and directs them to select specific stimuli and ignore others. Uncertainty defines the lack of clarity. If uncertainty increases, the sensor may be forced to form a correct perception. Social status refers to the actual or perceived position of a person in society or organization. Finally, impression represents an attempt to regulate the perceptions of others.

It is seen in the literature that different tactics are used for perception management. Since perception management is influenced by the characteristics of perception, the tactics identified may not have the same effect in all situations, but the actions most commonly used in perception management tactics are determined by Jock Haswell (Kopp, 2001). One of these tactics is to have clear goals and to know where perception manager wants to bring people as perceptions. The second step is to ensure that all information is consistent and often use prejudices or expectations to improve reliability, which is defined as the Reliability phase.

Another of perception management tactics requires having evidence and data compiled from different sources to strengthen information. Controlling propaganda services or supporters can be referred to as the Central Control tactic. The fewer people who know perception management actions, the more successful the perception management, and this phase is defined as the Security Phase. Coordination means organization or propaganda services necessary for perception management. A hierarchical structure is required to ensure consistent and synchronous distribution of information. Once the conflicting information is extracted, the virtual reality or information is generated by the perception manager using unverifiable statements.

The perception management carried out may not always produce the desired result, so there are certain rules for success in perception management. In the modern era, for effective and successful perception management and manipulation, some tactics should not be ignored. According to Gültekin (2016), one of the rules that will increase the chance of success in perception management is to hide the aim in order to prevent the question of “Why”. In addition, ensuring that the target could discover the modified information by not giving directly, some of the information given is accurate information that is acceptable to everyone, or some of the information can be easily checked for accuracy can create a qualified perception of reality that is required for successful perception management. Thus, truth-based oriented information can be made more credible.

Similarly Saydam, (2012) stated that rules such as complying with the values of the target audience, paying attention to the culture, showing an approach that exceeds the expectations can increase the success in perception management when talking about the basic rules of perception management. In addition, focusing on results without confusing them, relying on facts, repeating, managing differentiation, managing visuals correctly and addressing emotions rather than thoughts are shown as the necessary rules for perception management by Saydam (2012). When the rules of successful perception management determined by Gültekin, (2016) and Saydam (2012) are compared, it can be seen that some common points are used in particular. For example, both researchers emphasized that values, factual information, frequent repetitions and focusing on emotions rather than thoughts of the target would increase the success of perception management.

Management in the context of the roles and functions of the school environment can be considered as the process of enabling teachers to work together efficiently and meaningfully. It can be argued that school administrators who adopt a different management philosophy are leaders, but one of the characteristics that distinguishes leaders is their intention and ability to manage their followers' perceptions (Russell, 2001). The ability and effectiveness of being a leader is observed and evaluated by people, these observations and evaluations turn into people's perceptions and these perceptions are evaluated as real after a while. Russel (2001) stated that unmanaged perceptions can turn into rumors, then gossip, and then slanders that lead to more destruction, and unfortunately every unmanaged perception can have an unexpected result. Similarly, Elfyn Thomas stated that perceptions are real, that perceptions must be in favor of the manager in order to win, and the ability of the manager to convince people to listen, understand and support him/her will determine the success of the manager (Saydam, 2012).

A school administrator is not supposed to be only an effective leader, manager, and consultant, but also an effective source of motivation (Essays, 2013). The working group of the managing function is human. The way in which managers give orders and instructions in order to carry out the work in accordance with the decisions and plans made in the organization, whether the manager has leadership qualities or not, the way in which the leader motivates his subordinates, establishing communication order, etc. plays an important role in the function of directing issues (Paşaoğlu, 2013). In conclusion, there is a strong relationship between teachers' perceived leadership style and teacher motivation (Webb, 2008) multiple case study research (with each school serving as the unit of analysis).

## **Method**

### **Research Model**

Mixed method was used in this research. Mixed method research is defined as a research in which the researcher collects and analyzes data, including the findings and inferences using qualitative and quantitative approaches or methods in a single study or research program (McMillan & Schumacher, 2014). In the research, exploratory sequential design, one of the mixed method designs, was used. The primary purpose of the exploratory design is to generalize the qualitative findings obtained in the first stage based on the limited participant, to a larger sample in the second stage. In this context, in order to collect qualitative data in the first stage of the perception management tactics assessment scale used by school administrators, open-ended questions were asked to school principals, vice principals and teachers from different branches in the Merkezefendi and Pamukkale districts of Denizli.

In this design, which is mostly used for scale development, the qualitative data was collected and analysed and then a candidate measurement tool was developed based on the results obtained from the qualitative study. In another step, the researcher completes the quantitative phase of the study by evaluating the striking forms with a new participant sample using the developed tool. In the final stage, the researcher interprets how and to what extent quantitative results can generalize and expand qualitative findings (Creswell & Clark, 2014). In this context, quantitative data were collected from the first working group of 295 teachers working in different provinces of Turkey in the 2017-2018 academic year and from the second working group of 368 teachers in the second phase of the study.

### **Working Grub**

Two separate working groups were formed for the research. Qualitative data were obtained from the first working group and quantitative analysis was performed with the data obtained from the second working group.

### **Working Group for Qualitative Dimension of Research**

Maximum diversity sampling method was used to determine the study group for the qualitative dimension of the study. The purpose of this sampling method is to determine what kinds of commonalities and similarities exist between diverse situations rather than generalizing the universe to ensure diversity (McMillan & Schumacher, 2014). In this context, the participants were represented in the sample in terms of school level, task, branch and gender. The working group included 6 school principals, 11 vice-principals and 28 teachers from 10 different branches.

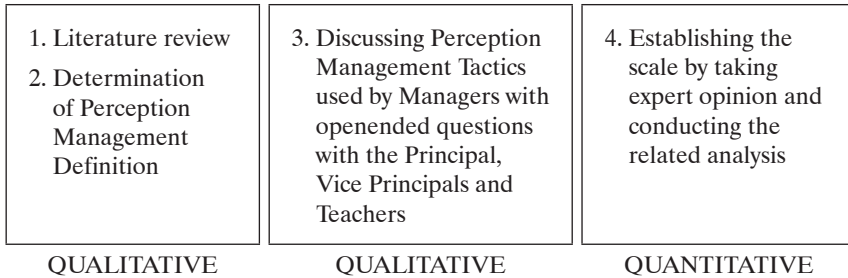
### **Working Group for Quantitative Dimension of Research**

Two separate working groups were identified in the quantitative dimension of the study. Exploratory Factor Analysis (EFA) was performed with the data obtained from the first working group and Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed with the second working group. The working group for exploratory factor analysis (EFA) consists of 295 teachers working in different provinces of Turkey in the 2017-2018 academic year. The working group for Confirmatory Factor Analysis (CFA) consisted of 368 teachers. Although researchers agree that the greater the sample size, the better it will be, there is no common acceptance about it (Harrington, 2009). According to Kline (2011), the number of 200 participants is usually sufficient for factor analysis. In addition, as a general rule, it is considered sufficient for factor analysis to be five times the number of observed variables (Tabachnick & Fidell, 2013). In this context, it can be assumed that the number of working groups is sufficient for EFA and CFA.



### Scale Development Process

The first stage of the scale development process is to determine whether such a scale is needed or not. In this context, it has been investigated whether there is a scale in the literature to determine the perception management tactics used by school principals. In the field of education, scales developed by Atalay (2016) and Uylaş (2017) to determine perception management were found, but as a result of these scales, it was concluded that the concept of perception management did not coincide with the theoretical foundations discussed in this research. For this reason, it was decided to develop a new scale to determine the perception management tactics used by school principals. The scale development process is given in *Figure 1*.



*Figure 1. Process of Developing Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Used by School Administrators*

After the decision was made to develop a scale to determine the perception management tactics of the school principals, a survey of the field literature on the way perception management is handled in the literature, definitions and theoretical perspectives was conducted. A theoretical framework for perception management was drawn up as a result of the survey of the literature.

During the development of the scale, firstly, the related literature was scanned to identify the perception management tactics and the definitions of “perception management tactics used by the researchers were determined. In order to determine the items of the scale, in various sources related to perception management (Gültekin, 2016), (Elsbach, 2003), (Özdağ, 2015), (Pustu, 2014), (Saydam, 2012), ((Tutar, 2008), (Bakan & Kefe, 2012), (Özer, 2012), (İnceoğlu, 2010)), (Pub, 1999), (Pickens, 2005)), (Russell, 2001) were determined and added the items to the item pool.

After establishing the theoretical framework for perception management, 6 School Principals and 11 Vice Principals working in different schools in the Merkezefendi and Pamukkale districts of Denizli were asked how they define the concept of perception management, what they do to understand the perceptions of the teachers they work with, and what methods they use to create perception through an open-ended questionnaire; on the other hand, teachers from 28 different branches were asked about the concept of “Perception Management”, which behaviors of

school administrators are aimed at understanding teachers’ perceptions, and in which situations they feel that the manager is trying to direct teachers’ perceptions. An item pool consisting of 42 items was prepared by combining the answers given to open-ended questions and the findings obtained during literature review.

In order to determine the items of the scale, expert opinion was taken for the evaluation of the items in the item pool. The items in the pool were arranged as 3-point Likert type (Essential - Removed - Edit) and presented to the opinion of 8 field experts. Considering the suggestions of the experts, the scale items were rearranged and the number of items was increased to 48 in line with the recommendations. During the second round of expert opinion, 14 experts including 6 Educational Administration, 2 Business Administration, 4 Psychology, 1 Assessment and Evaluation in education and 1 Linguistics were interviewed and the opinions given for the scale, which was designed as a type 5 Likert, were combined into one form. The results of the Lawshe analysis were based on the evaluation of the data to determine whether it was appropriate for item to be included in the scale. According to (Yurdugül, 2005), Lawshe method contributes significantly in terms of the validity of the prepared scale, the comprehensibility of the scale item, the determination of the suitability of the applied individuals. In addition, the accordance/discordance between expert opinions is also used as a one-to-one indicator of the validity of scope or structure. On these grounds, the content validity ratio (CVR) were determined for each item.

The CVR (content validity ratio) is a linear transformation of a proportional level of agreement on how many “experts” rate an item “essential” calculated in the following way;

$$CVR = \frac{N_e}{N/2} - 1$$

$N_e$ : The number of experts stated Essential  
 $N$ : The number of total experts

For 14 experts, the CVR minimum value at  $\alpha = .05$  significance level should be  $0.51^*$  by Veneziano and Hooper (1997, as cited in Yurdugül, 2005).

Table 1.

*Minimum values for CVR ( $\alpha = 0.05$ ) at significance level*

Number of Experts	Minimum Value	Number of Experts	Minimum Value
5	0.99	13	0.54
6	0.99	14	0.51
7	0.99	15	0.49
8	0.78	20	0.42
9	0.75	25	0.37
10	0.62	30	0.33
11	0.59	35	0.31
12	0.56	40+	0.29

After the scope validity study determined by Lawshe method, it was decided to include 35 value expressions obtained in the scale. The items in the scale were scaled as 5-point Likert type in order to determine the frequency degree and made ready for application.

### Data Analysis

In scale development and adaptation studies, factor analysis is the most commonly used method to obtain data on the construct validity of a scale. Factor analysis is performed to determine the factor structure of the scale or to verify a predetermined structure (Seçer, 2015). In this research, exploratory factor analysis (EFA) was conducted with the data obtained from 295 volunteers who participated in the study through social media to determine the construct validity of the Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Used by School Administrators scale, and then confirmatory factor analysis (CFA) was used with the data obtained from 350 teachers. In addition, corrected item-total correlation coefficients and Cronbach Alpha internal consistency coefficients were calculated within the scope of reliability studies.

### Findings

Before starting CFA, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient and Bartlett Sphericity test were used to determine whether the data were suitable for factor analysis. According to the results of the Tests mentioned above, the data was determined to be suitable for factor analysis and the results obtained are presented in Table 2.

Table 2.

*KMO and Bartlett Test results*

KMO and Bartlett Test results	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test for Sampling Adequacy	<b>.973</b>
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	<b>11707,213</b>
Degrees of Freedom (df)	<b>861</b>
Level of significance (Sig.)	<b>.000</b>

Before EFA, as a result of the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient and Bartlett globality test conducted to determine whether the data is appropriate for factor analysis, (KMO= .974, Bartlett Test of Sphericity = 11707,213, p=.000) data was determined to be appropriate for factor analysis.

As a result of the factor analysis, the relationships between the variables in the correlation matrix were examined. The variables associated with the high correlation of each variable are collected in the same group and the factors are formed. In addition, variables that have a correlation below 0.30 and above 0.90 in the correlation matrix can be excluded from the analysis (Polat, 2012, s.92).

When the correlation matrix was examined, it was seen that 13 items had a correlation less than .30. These variables with extreme values were excluded from the scale and the analysis was repeated.

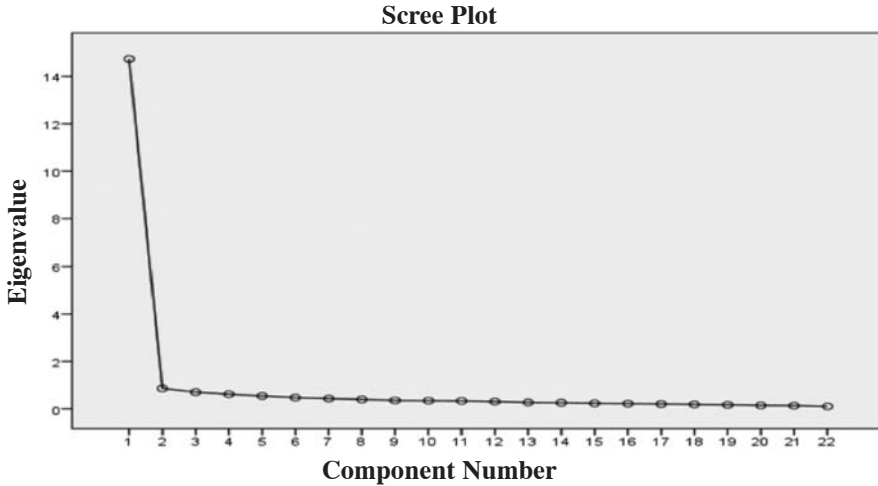


Figure 2. Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Used by School Administrators Scale Scree-plot Graph Factor Structure

As a result of the factor analysis seen in Figure 2, the items of the scale were collected under a single factor with an eigenvalue greater than 1. This single factor explained 66.98% of the total variance. When the scree plot given in Figure 2 was examined, it was determined that the scale was collected under a single factor with high eigenvalue. As a result of the analysis, a structure with high load values was obtained under a single factor consisting of 22 items.

Table 3.

Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale Factor:1 Values

Item Number	Factor Loads	Common Factor Variance	Corrected item-total correlation
<b>Factor 1</b>			
1	,899	,809	,886
2	,894	,800	,880
3	,892	,795	,878
4	,887	,787	,872
5	,878	,771	,863
6	,865	,748	,848
7	,858	,736	,842
8	,845	,714	,826

9	,843	,711	,824
10	,831	,690	,813
11	,824	,679	,802
12	,816	,667	,797
13	,809	,655	,789
14	,793	,630	,773
15	,793	,629	,772
16	,790	,624	,768
17	,787	,619	,766
18	,755	,570	,732
19	,749	,561	,725
20	,748	,560	,723
21	,703	,495	,679
22	,698	,487	,672
<b>Eigenvalue</b>	<b>14,737</b>		
(%) Total Variance Explained	66,986		
Cronbach's Alpha:	,976		

When Table 3 is examined, it can be seen that all items in the scale have factor load values between .69 and .89. The items explain 66.98% of the total variance. The total correlation values of the items in the scale were found as .67 and above. Cronbach's Alpha reliability coefficient of the scale was found to be 0.976. When these values are taken into consideration, it can be stated that the scale provides valid and reliable results. The items in the scale are consistent with the results of the related studies in the literature (Gültekin, 2016), (Elsbach, 2003), in this respect, it can be said that the scale's validity is high.

In order to confirm the structure obtained by exploratory factor analysis, EFA was performed with the data obtained from 350 teachers. The model obtained as a result of the analysis is presented in Figure 3.

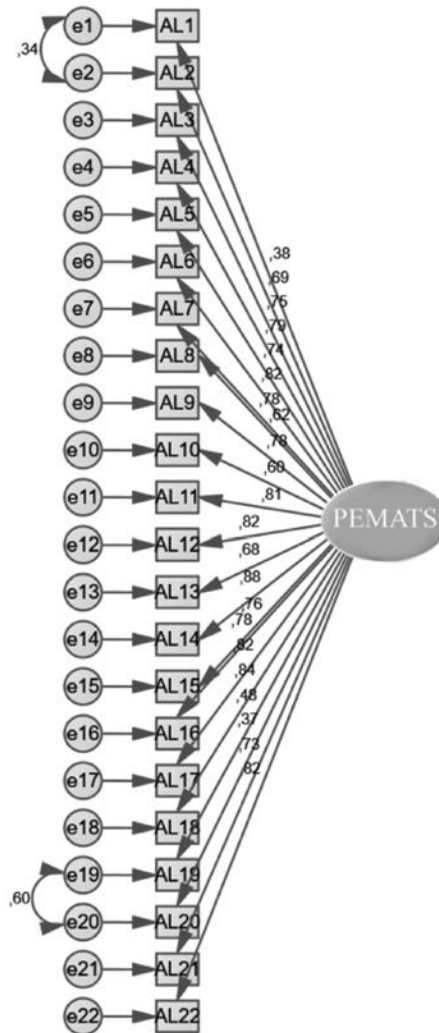


Figure 3. Results of Confirmatory Factor Analysis of Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale

Confirmatory factor analysis was conducted with the data obtained within the scope of the study and goodness of fit values are given in Table 4.

Tablo 4.  
*Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale Confirmatory Factor Analysis of Goodness of Fit Values*

$\chi^2/Sd$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
498,213/ 207= 2,407	0,068	0,039	0,95	0,93

it is desirable that the p ( $p > .05$ ) value obtained from the confirmatory factor analysis is meaningless (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2014). Of the fit indices evaluated  $\chi^2$  and the degree of freedom ratio ( $df = 2,407$ ), RMSEA (.068), of SRMR (.0039), TLI (.93) and CFI (.95) values are acceptable (Marsh, Balla, ve McDonald, 1988) therefore, it can be said that the one-dimensional structure of the Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale was confirmed.

### **Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale Criterion Validity**

Criterion validity is divided into two as concurrent validity and predictive validity. In this study, the item total test correlations within the scope of concurrent criteria validity, the correlation between the scores of the lower and upper groups of 27%, and the validity of the equivalence scale were examined. Providing the item is discriminatory, there should be a significant difference between the item mean scores of the lower and upper groups (Erkuş, 2012). The item total correlation coefficient should be at least .20 or .25 (Tavşancıl, 2002). Table 5 shows the item total test correlations and the t-test results of 27% lower and upper groups of the Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale.

Tablo 5.  
*t Test Results and Item Total Test Correlations of the Upper and Lower 27% of the Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale*

Item No	t	p	Item Total Test Correlation
M1	6,492	,000	,842**
M2	16,496	,000	,727**
M3	16,767	,000	,747**
M4	20,639	,000	,798**
M5	17,049	,000	,749**
M6	23,209	,000	,811**
M7	20,056	,000	,791**
M8	14,205	,000	,652**
M9	19,500	,000	,779**

Tablo 5.  
*t* Test Results and Item Total Test Correlations of the Upper and Lower 27% of the Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale (????)

Item No	t	p	Item Total Test Correlation
M10	12,362	,000	,622**
M11	21,268	,000	,800**
M12	25,056	,000	,822**
M13	16,809	,000	,703**
M14	28,649	,000	,875**
M15	19,341	,000	,775**
M16	19,961	,000	,785**
M17	26,024	,000	,817**
M18	23,679	,000	,833**
M19	10,706	,000	,548**
M20	7,651	,000	,748**
M21	17,123	,000	,757**
M22	24,655	,000	,818**

The Political Tactics Scale developed by Tanrıöğen and Kurban (2017) was used to determine the equivalence scale validity of the Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale. Pearson product moment correlation analysis results for scales are given in Table 6.

Tablo 6.  
 Pearson product moment correlation analysis results for Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale and Political Tactics Scale

Variables	Coalition Building	Favouritism	Intimidation	Degrading	Branding	Perception Management Tactics
Coalition Building	1					
Favouritism	,667**	1				
Intimidation	,551**	,762**	1			
Degrading	,640**	,831**	,861**	1		
Branding	,590**	,736**	,798**	,821**	1	
Perception Management Tactics	,661**	,900**	,776**	,836**	,745**	1

\*\*p<0.01

When Table 6 is examined, it is seen that there is a high correlation between the subscales of the Political Tactics Scale and the Determining the Perception



Management Tactics (PEMATS) Scale. It can be stated that the equivalence scale validity of the Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale is provided.

A scale of 5 Likert type (1=Never, 2= rarely, 3=sometimes (occasionally), 4=mostly, 5=always) has been developed with 22 items to determine the perception management tactics used by school administrators. A minimum of 22 and a maximum of 110 points can be obtained from the scale and the increase in the score means that teachers 'perceptions about the level of school administrators' use of perception management tactics have also increased. As a result of this study, it was found that the scale had sufficient psychometric properties.

### **Conclusion, Discussion and Suggestions**

Leaders or managers resort to various ways to influence the individuals they manage. Managers use reward power, charismatic power, knowledge power or coercive power to impress employees. Some managers try to influence them by deceiving, intimidating or managing employees' perceptions. Perception management, which is frequently used in politics and public relations, has also been considered as a management strategy in recent years.

In the literature, it is seen that there are not enough measurement tools for perception management tactics, although there are measurement tools or researches related to influence tactics and political tactics used by school administrators. In this context, it was aimed to develop a measurement tool to determine the perception management tactics used by school administrators.

As a result of literature review and qualitative interviews, a pool of 42 items was created. As a result of the expert opinion, the number of items in the item pool was increased to 48. In the second round of expert opinion, 14 experts were consulted and the data obtained were evaluated based on the results of Lawshe analysis to determine whether it was appropriate to include items on the scale or not. After the scope validity study determined by Lawshe method, it was decided to include 35 value expressions obtained in the scale. The items in the scale were arranged as Likert type with 5 choices to determine the degree of frequency and made ready for application.

In order to determine the construct validity of the scale, EFA was performed with the data obtained from 295 teachers. As a result of EFA, a structure with high load values was obtained under a single factor consisting of 22 items. This single factor was found to explain 66.98% of the total variance. It was determined that the corrected item total test correlation values of the items in the scale were .67 and above, and the values of the factor loadings varied between .69 and .89. Within the scope of reliability, Cronbach's Alpha reliability coefficient was calculated as .97.

CFA was performed to confirm the structure obtained by EFA. As a result of the CFA index of fit  $\chi^2$  and the degree of freedom (df) ratio (2.407), RMSEA

(.068), SRMR (.0039), TLI (.93) and CFI (.95) values are within the acceptable range therefore, the one-dimensional structure of the Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale was confirmed. In addition, the item total test correlations, the significance between the scores of 27% and the upper and lower groups were evaluated within the scope of criterion validity. As a result of the analysis, it was determined that the upper groups of the scale items were identified by the lower and upper groups of 27%. Within the scope of equivalence scale validity, the participants were compared with the scores obtained from the Political Tactics Scale developed by Tanrıöğen and Kurban and Perception Management Tactics scale. Political Tactics scale dimensions and scores obtained from Perception Management Tactics scale were found to be highly correlated.

Considering the validity and reliability procedures conducted in this study, it can be said that the Determining the Perception Management Tactics (PEMATS) Scale is a valid and reliable measurement tool that can be used to determine perception management tactics used by school administrators. PEMATS consists of 22 items and 5-point Likert type (1 = never, 2 = rarely, 3 = sometimes (occasionally), 4 = mostly, 5 = always) and frequency rating is used. When the scale is applied, a minimum of 22 and a maximum of 110 points can be obtained and the increase in the score means that teachers 'perceptions about the level of school administrators' use of perception management tactics have also increased. As a result of this study, it was seen that the scale had sufficient psychometric properties and therefore it can be said that it is a valid and reliable measurement tool that can be used in researches in school organizations.

Appendix 1.

*Determine Perception Management Tactics Used by School Administrators (PE-MATS)*

How often do your managers behave such behaviours of the administrator to create the perception given in the left column?						
(Select your answers by taking into consideration the Principal and Vice Principals in your school)		never	rarely	sometimes	mostly	always
Administrators at this school;						
1.	try to give a message to the teachers with their preferred dress style and symbols they use.	1	2	3	4	5
2.	build a team / group close to them to support their decisions	1	2	3	4	5
3.	pretend to involve teachers in the decision, but they don't.	1	2	3	4	5
4.	try to gain teachers' loyalty by gaining benefits for them.	1	2	3	4	5
5.	refer to criticism or complaints whose source is unclear about management and / or teachers	1	2	3	4	5
6.	They manipulate the information about the school and / or teachers (adding and subtracting) for their own purposes	1	2	3	4	5
7.	try to express their ideas through a well-respected teacher at school.	1	2	3	4	5
8.	use the symbols of the organizations (union/association/foundation) to which they are related to reflect their views.	1	2	3	4	5
9.	do teachers favours to create gratitude, even if they don't want internally.	1	2	3	4	5
10.	in their conversations with teachers, they use concepts such as justice, democracy, freedom to convince them.	1	2	3	4	5
11.	use statements whose accuracy or inaccuracy cannot be determined.	1	2	3	4	5
12.	include people who support them but are not involved in the decision process to ensure that things move in their own direction.	1	2	3	4	5
13.	use the slogan "We are a family" in an attempt to impress teachers on controversial issues.	1	2	3	4	5
14.	hide their true purpose in order to create perception.	1	2	3	4	5
15.	imply that important people outside the school are also interested in solving problems at the school.	1	2	3	4	5
16.	with their persuasion skills, they hide important subjects from the attention of teachers.	1	2	3	4	5
17.	try to be impressive by using others' views as their own.	1	2	3	4	5
18.	try to influence teachers secretly before making a decision.	1	2	3	4	5
19.	invite officials from the provincial protocol to the school.	1	2	3	4	5
20.	invite guests to the school to serve their purpose.	1	2	3	4	5
21.	in order to facilitate acceptance of certain issues, they emit piecemeal information beforehand.	1	2	3	4	5
22.	want us to choose lesser of two evils	1	2	3	4	5

## Türkçe Sürüm

### Giriş

Popüler bir kavram olan algı yönetimi yakın zamanda imaj yönetimi, halkla ilişkiler, basın, reklam, tanıtım ve örgütsel algı yönetimi gibi konulara benzer şekilde kullanılmaktadır. Bu çalışmada amaçtan uzaklaşmamak için algı yönetiminin ilk ortaya çıktığında işaret edilen kavramına ve tanımına sadık kalınmıştır. Bu tanım ABD Savunma Bakanlığı (DoD) (JP & 1-02, 1999), tarafından ilk kez yapılmış ve bu tanıma göre algı yönetimi ile ilgili oluşan temel özellikler arasında özellikle grup liderlerini etkilemek, algısı yönetilen birey veya grubun algıyı yönetenin hedefleri doğrultusunda tavır takınmasını sağlama, bilgi ve belgelerin akışını yönlendirme ve kitlelerin duygularını, motivasyonlarını, düşünce sistemlerini etki altına almaya çalışmak sayılabilir. Bu tanımdan daha sonra yapılan algı yönetimi tanımlarında ve bu tanımlara dayalı üretilen kavramlarda bu özellikler görülmemektedir. Örneğin, bu kavramlardan biri örgütsel algı yönetimi olmakla birlikte, örgütsel algı yönetimi, kitlelerin örgüte yönelik algılarını etkilemek için örgütsel sözcülerin tasarladığı ve gerçekleştirdiği eylemlerle ilgilidir (Elsbach, 2003). Ayrıca, algı yönetimi kendine özgü bir sisteme sahiptir ve algıyı daha yavaş ve etkin bir şekilde yönetenin lehine değişiklikler yapmak amacıyla bir rakip belirlenir. Rakibin belirlenmesinden sonraki aşama genellikle rakibin algısını değiştirmek için karar verme mekanizmasını etkileme çabasıdır. Bu ya yanlış bir durum göstererek ya da algıyı yönetenin hedefini destekleyecek bir amaç yaratarak gerçekleştirilebilir (Zaman, 2007). Algı yönetimi çalışmaları başlangıçta (1960'lı yıllarda) sadece bireysel düzeyde incelenmeye başlanmıştır; ama kurumsal düzeyde (örneğin, bir kurumun imajı, kimliği veya itibarını yaratmak için taktikleri belirleme) ilk olarak şirketlerin faaliyet raporları ve kurumsal itibar etkilerinin belirlenmesi amacıyla 1980'lerde çalışılmaya başlanmıştır (Elsbach, 2003). Sonuç olarak Elsbach, (2003) algı yönetimi kavramını takipçilerin algılarını etkilemek için daha geniş ve daha yaygın kullanılan bir terim olması gerekçesiyle imaj yönetiminin yerine kullanılmaktadır.

Algı yönetimi ifadesi, çoğu zaman bilgi savaşının bir örtbas etme işlevi olarak kullanılmıştır. Algı yönetimi ile kamu diplomasisi (ya da halkla ilişkiler) arasında farklılıklar olduğu söylenebilir. Kamu yararına yürütülen kamu hizmetleri doğru olmayan bilgi ve aldatma içermezken bu bilgi ve belgeleri yönlendirmek algı yönetiminin önemli unsurlarından birisidir. Amaç, gerçekler ne olursa olsun, inanmalarını istediklerinize inandırmak için karşı tarafı zapt etmektir (Goldman, 2004). Algı yönetiminin amacı, insanın en güçlü organı olan beynine nüfuz etmektir; böylece insanın dış dünyayı kendisinden beklendiği gibi algılaması hedeflenir. Düşüncelerinin kendine ait olduğunu zanneden ama başkalarının istediği gibi düşünen artık özgür değildir (Özdağ, 2015). Algı yönetiminin gücünü ve etkisini açıklamak için Dearth, algı yönetiminin bireyleri veya toplumlari kinetik silahların yapamayacağı kadar çok etkileyebileceğini ifade etmiştir (Dearth,

2002). Savaşın gizli yürütülmesi ve kitlelerin ulaştıkları sonuçları kendi fikirleri zannetmeleri bu etkinin gücünü artırabilmektedir.

Birçok kavramla karıştırılan algı yönetimi kavramı ikna kavramıyla karıştırılabilen popüler bir kavramdır. Algı yönetimi taktiklerinde amaç gizlenirken, ikna çabasında amaç bellidir (Robbins ve Judge, 2013) ikna edilmek istenen birey amacın farkındadır ve ikna için kullanılan bilgiler gerçek bilgilerdir. Algı yönetimi için gereken yönlendirilmiş bilgi ve belge sağlamak kolay yürütülebilecek bir süreç değildir. Bu zorluğun bir sonucu olarak günümüzde Halkla İlişkiler firmalarının bir kısmı, hizmetlerinden biri olarak algı yönetimi hizmeti de eklemiştir. Bir endüstri olarak örtmece (euphemism), siyasi düzeyde uluslararası bilgi ya da diplomatik düzeyde stratejik etki ve askeri düzeyde algı yönetimi ve bilgi operasyonları arasında değişen, kendi yaptıkları gerçeklerden dikkatleri uzak tutmak için geliştirilmiştir (Garfield, 2002). Ayrıca gerçekleri gizlemekle suçlanan kamu yöneticileri, medyaya veya vatandaşlara bilgi yayınlarken genellikle algı yönetimi ile meşgul olmakla suçlanmaktadır. Benzer şekilde, Gültekin (2016)'in de ifade ettiği gibi, bazen algı yönetimi sürecine eşlik eden düzinelerce kurum ve uzman bulunmakta; her kurum ve uzman kurgusal bilginin kendi parçasını titizlikle yerine getirmektedir. Bu süreçte algı yönetimine dâhil kurum ve uzmanlar bu yaptıklarının farkında bile olmayabilirler. Algı yönetimi operasyonları tipik olarak hükümetler ve hükümetler ile vatandaşlar arasında uluslararası alanda yürütülse de algı yönetimi tekniklerinin kullanımı, askeri kampanyaları veya devletle hükümet ilişkilerini ilgilendirmeyen pek çok yönden merkezi bilgi yönetim sistemlerinin bir parçası haline gelmiştir (Encyclopedia, 2016).

Kamu diplomasisi açısından alan yazın incelendiğinde, kamu diplomasisi dürüst propaganda için özgün bir hitabet yöntemi olarak tanımlanırken, algılama yönetiminin ise özellikle aldatma ve hile yöntemlerinden yararlanma tekniklerini kapsadığı düşünülmektedir. Dolayısıyla algı yönetimi doğru bilginin kısıtlı dağıtımı ve yayılması olarak düşünülmemelidir (Goldman, 2004). Algı yönetiminin en çok eleştirilen özelliği yöneticilerin gerçek niyetinin aldatma ve hile olarak vurgulanmasıdır. Bu radikal yorumun iyi niyetli algılama yöneticilerine haksızlık olacağını düşünen teorisyenler (Özer, 2012) de bulunmaktadır.

Bu tanımlamalar doğrultusunda algı yönetiminin amacının ortaya konulması gerekebilir çünkü algıyı yönetmek amaçlı bir eylemdir. Siegel, (2005) algı yönetiminin temel üç amacı olduğundan bahsetmiştir. Birinci amaç içeride ve dışarıda güçlü meşru bir kamuoyu desteği oluşturmak ve devamını sağlamaktır (inandırıcılık). İnandırıcılığı etkili kullanmak algıyı kalıcı yönetmeyi sağlayabilir. İkinci amaç ise, yüksek derecede güvenilirlik sağlamak için düşmana ya da üçüncü taraflara niyet ve amaçları net olarak iletme. Niyet ve amaçların açıklanması eylemlerinin sonuçlarının nereye varacağını anlaşılmasını sağlayabilir. Son olarak üçüncü amaç rakip ülkelerin, yerel halkların tutumlarını ve davranışlarını etkilemek. Siegel'in tanımladığı amaçlar analiz edildiğinde algı yönetiminin kullanılmasında güdülen amaçlar etrafınızdaki insanların mütefak ya da rakip olmasına bakmaksızın eylemlerinizin yasal olduğuna inanmalarını sağlamak olarak özetlenebilir. Bunu yanı sıra, görünen veya bilinen hedefler konusunda tutarlı ve

kararlı davranarak algıyı yönetecek kişiyi engellemeye çalışmanın bireylerin kendilerine sorun olacağına inanmalarını sağlamak bir diğer amaç olarak vurgulanabilir. Ayrıca, muhalif grupların destekçilerinin sizin amaçlarınız doğrultusunda davranmalarını sağlamak olarak açıklanabilir.

Algı yönetimi değişik kaynaklı ve farklı etki şiddetine sahip birçok faktörün etkisinde kalabilir. Algı yönetimini etkileyen faktörler kapsamında algı, bireylerin, çevrelerindeki dünyaya anlam vermek için duyularını ve oluşan girdileri seçme, düzenleme ve yorumlama süreci olarak tanımlanabilir. Algının bileşenleri algılayıcıyı, algının hedefi ve algılama ortamıdır (George ve Jones, 2005). Algılayıcı, yaptığı bazı gözlemleri ya da duyularından gelen girdileri yorumlamaya çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Algının hedefi, algılayıcının anlam kazanmaya çalıştığı şeydir. Hedef, başka bir kişi, bir grup insan, bir olay, bir durum, bir fikir veya algılayıcının odaklandığından başka herhangi bir hedef olabilir. Genellikle algı yönetimi hedef olarak seçilen kişinin algısı veya başka bir kişi hakkında oluşturulmak istenen algısı dikkate alınır. Ortam ise algının gerçekleştiği bağlam, bir zümre toplantısı, okulun koridoru, kantin ve benzeri günlük okul yaşamının yer aldığı mekanlardır.

Algılanan hedefin algıyı etkileyen özelliklerine bakıldığında ise algılayıcı tarafından beklenen algı sonucuna ulaşmak için algılanan hedefin bazı özellikleri etkili olabilir (Otara, 2011). Örneğin, eğitim düzeyi algı sürecini etkiler ve algı oluşumunda önemli rol bir oynar. İnsanlar öğrenme seviyelerine göre algırlarlar. Bu nedenle organizasyonun etkin performans ve davranışları için yönetimini bilgili ve eğitilmiş hale getirmesi şarttır. Çünkü herhangi bir durumu ya da olayı algılamanın doğruluğu, konuya ilişkin bilgi sahibi olmayla doğru orantılıdır. Uzmanlaşma, belirsizlik, sosyal statü ve intiba algıyı etkileyen diğer özelliklerdir.

Uzmanlaşma bireyi belirli bir örgütsel role sokar ve belirli uyarıları seçmeye ve başkalarını göz ardı etmeye yönlendirir. Belirsizlik ise yeterince açık olmamak durumunu tanımlar. Belirsizlik artarsa algılayıcı doğru bir algı oluşturmak için zorlanabilir. Sosyal statü kişinin toplumdaki veya organizasyondaki gerçek veya algılanan pozisyonu ifade eder. Son olarak intiba yönetimi başkalarının algılarını düzenleme girişimi temsil eder.

Algı yönetimi için literatürde farklı taktikler kullanıldığı görülmektedir. Algı yönetimi algılamaya yönelik özelliklerden etkilendiği için belirlenen taktikler her durum için aynı etkiyi vermeyebilir ancak en yaygın kullanılan algı yönetimi taktiklerinin içerdiği eylemler Jock Haswell tarafından belirlenmiştir (Kopp, 2001). Bu taktiklerin başında net hedeflere sahip olmak ve insanların bulunmasını istediğiniz ideal konumu bilmek gelir. İkinci aşama olarak tüm bilgilerin tutarlı olduğundan emin olmak ve sık sık güvenilirliği artırmak için önyargıları veya beklentileri kullanmak gelir ve bu durum Güvenilirlik aşaması olarak tanımlanır.

Algı yönetimi taktiklerinden bir diğeri bilgileri güçlendirmek için çok yönlü farklı kaynaklardan derlenmiş kanıt ve veriye sahip olmayı gerektirir. Propaganda hizmetleri veya destekçileri kontrolde tutmak merkezi kontrol taktiği olarak adlandırılabilir. Algı yönetimi eylemlerini ne kadar az kişi bilirse algı yönetimi o kadar başarılı olur ve bu aşama güvenlik aşaması olarak tanımlanır. Koordi-

nasyon algı yönetimi için gerekli organizasyon veya propaganda hizmetlerini tanımlar. Bilginin tutarlı ve senkronize bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için bir hiyerarşik yapıda gerekir. Çelişen bilgiler yok edilir ve doğrulanamayan ifadeler kullanılarak gerçek ya da bilgi algıyı yöneten tarafından üretilir.

Yürütülen algı yönetimi her zaman istenilen sonucu vermeyebilir. Algı yönetiminde başarıya ulaşmanın belli kuralları vardır. Modern çağda etkili ve başarılı bir algı yönetimi ve manipülasyon taktiklerinin başarıya ulaşması için bazı kuralları göz ardı etmemek gerekir. Gültekin, (2016)'e göre algı yönetiminin başarı şansını artıracak kurallardan biri de “Niçin” sorusunun sorulmasını engellemek için amacın gizlenmesidir. Ayrıca değiştirilmiş bilgiyi doğrudan vermeyerek keşfedilmesini sağlamak, verilen bilgilerin bir kısmının her kes tarafından kabul edilebilir doğru bilgiler olması veya bilgilerin bir kısmının kolaylıkla doruluğunun kontrol edilebilmesi başarılı bir algı yönetimi için gereken nitelikli bir gerçek algısı oluşturabilir. Böylece gerçeğe dayandırılan yönlendirilmiş bilgi daha inanılır hale getirilebilir.

Benzer olarak Saydam, (2012) algı yönetiminin temel kurallarından bahsederken hedef kitlenin değerlerine uymak, kültürüne özen göstermek, beklentilerin üzerinde yaklaşım sergilemek gibi kuralların algı yönetiminde başarıyı artırabileceğini bildirmiştir. Ayrıca, kafaları karıştırmamak, sonuca odaklanmak, gerçeklere dayanmak, tekrar etmek, farklılaşmaları yönetebilmek, görselliği doğru yönetmek ve düşüncelerden çok duygulara hitap etmekte Saydam, (2012) tarafından algı yönetimi için gerekli kurallar olarak gösterilmiştir. Gültekin, (2016) ve Saydam, (2012) tarafından belirlenen başarılı algı yönetiminin kuralları karşılaştırıldığında özellikle bazı ortak noktalar kullanıldığı görülebilir. Örneğin her iki araştırmacı da değerler, bilginin gerçeğe dayalı olması, sık sık tekrarların yapılması ve hedefin düşüncelerinden çok duygularına odaklanılmasının algı yönetiminin başarısını artıracığı görüşüne vurgu yapmışlardır.

Okulda ortamında yönetici rolleri ve işlevi bağlamında yönetim öğretmenlerin verimli ve anlamlı bir şekilde birlikte çalışmalarını sağlama süreci olarak değerlendirilebilir. Farklı okul düzeylerinde ve farklı yönetim anlayışını benimsemiş yöneticilerin bir lider olduğu söylenebilir, ancak, liderleri ayıran özelliklerden birisi, yönettikleri grubun algılarını yönetme niyetleri ve yetenekleridir (Russell, 2001). Bir lider olma yeteneğiniz ve etkinliğiniz insanlar tarafından gözlemlenir ve değerlendirilir, bu gözlem ve değerlendirmeler insanların algılarına dönüşür ve bu algılar bir süre sonra gerçek olarak değerlendirilir. Russel, (2001) yönetilmeyen algıların söylenti, sonra dedikodu, daha da yıkıma yol açan iftiralara dönüşebileceğini ve yönetilmeyen her algının, beklenmeyen bir sonuç doğurabileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde Elfyn Thomas, algıların gerçek olduğunu, kazanmak için algıların yönetici lehinde olması gerektiğini ve yöneticinin insanları kendisini dinlemeye, anlamaya ve desteklemeye ikna edebilme becerisinin yöneticinin başarısını belirleyeceğini ifade etmiştir (Saydam, 2012).

Bir okul yöneticisi sadece etkili bir lider, yönetici ve danışman değil, aynı zamanda etkili bir motivasyon kaynağı olmalıdır (Essays, 2013). Yönelme işlevinin

çalışma grubu insandır. Örgütte alınan kararlar ve yapılan planlar doğrultusunda işlerin yerine getirilmesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların verilmiş biçimi, onların uygulanmasında yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması, astlarını motive etme, iletişim düzenini kurma gibi konular yönetme işlevinde önemli bir yer tutar (Paşaoğlu, 2013). Öğretmenlerin algıladıkları liderlik tarzı ve öğretmen motivasyonu arasında güçlü bir ilişki vardır (Webb, 2008) multiple case study research (with each school serving as the unit of analysis).

## **Yöntem**

### **Araştırma Modeli**

Bu çalışmada karma yöntem kullanılmıştır. Karma yöntem araştırması, araştırmacının veri topladığı ve analiz ettiği, bulguları dahil ettiği ve tek bir çalışmada veya araştırma programında nitel ve nicel yaklaşım veya yöntemleri kullanarak çıkarımlarda bulunduğu bir araştırma olarak tanımlanmıştır (McMillan ve Schumacher, 2014). Araştırmada karma yöntem desenlerinden keşfedici sıralı desen kullanılmıştır. Keşfedici desenin öncelikli amacı birinci aşamada sınırlı katılımcıya dayanarak elde edilen nitel bulguları, ikinci aşamada daha geniş bir örnekleme genellemektir. Bu kapsamda okul yöneticileri tarafından kullanılan algı yönetimi taktikleri değerlendirme ölçeği geliştirme çalışmasının birinci aşamasında nitel verilerin toplanması amacıyla Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde farklı tür okullarda görev yapan Okul Müdürü, Müdür Yardımcıları ve farklı branşlardan öğretmenlere açık uçlu sorular sorulmuştur.

Daha çok ölçek geliştirmek için kullanılan bu desende nitel verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ardından, nitel çalışmadan elde edilen sonuçlar üzerinden bir aday ölçme aracı geliştirilmiştir. Bir diğer adımda araştırmacı, geliştirilen aracı kullanarak dikkat çeken biçimleri yeni bir katılımcı örnekleme ile değerlendirerek çalışmanın nicel aşamasını tamamlar. Nihayetinde araştırmacı, nicel sonuçların nitel bulguları nasıl ve ne ölçüde genelleştirebildiğini ve genişlettiğini yorumlar. (Creswell ve Clark, 2014). Bu kapsamda araştırmanın ikinci aşamasında 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan 295 öğretmenden oluşan birinci çalışma grubu ve 368 öğretmenden oluşan ikinci çalışma grubundan nicel veriler toplanmıştır.

### **Araştırmanın Çalışma Grubu**

Araştırma için iki ayrı çalışma grubu oluşturulmuştur. Araştırmanın birinci çalışma grubundan nitel veriler elde edilmiş, ikinci çalışma grubundan elde edilen verilerle ise nicel analizler yapılmıştır.

### **Araştırmanın Nitel Boyutu için Çalışma Grubu**

Araştırmanın nitel boyutu için çalışma grubunu belirlemek amacıyla maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminin



amacı, çeşitliliği sağlamak için evrene genelleme yapmaktan ziyade, çeşitlilik arz eden durumlar arasında ne tür ortaklıkların ve benzerliklerin var olduğunu tespit etmektir (McMillan ve Schumacher, 2014). Bu kapsamda okul kademesi, görev, branş ve cinsiyet açısından katılımcıların örnekleme temsil edilmesi sağlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda 6 okul müdürü, 11 müdür yardımcısı ve 10 ayrı branştan 28 öğretmen yer almaktadır.

### Araştırmanın Nicel Boyutu için Çalışma Grubu

Araştırmanın nicel boyutunda iki ayrı çalışma grubu belirlenmiştir. Birinci çalışma grubundan elde edilen verilerle Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), ikinci çalışma grubuyla da Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) için araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan 295 öğretmen oluşturmaktadır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) için çalışma grubunu ise 368 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmacılar örneklem büyüklüğünün ne kadar çok olursa o kadar iyi olacağını kabul etseler de bu konuda ortak bir kabul yoktur (Harrington, 2009). Kline (2011)'e göre faktör analizi için 200 kişilik katılımcı sayısı genellikle yeterlidir. Ayrıca genel bir kural olarak faktör analizi için örneklem büyüklüğünün gözlenen değişken sayısının beş katı olması yeterli görülmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu kapsamda AFA ve DFA için çalışma grubu sayısının yeterli olduğu söylenebilir.

### Ölçek Geliştirme Süreci

Ölçek geliştirme sürecinin ilk aşamasını böyle bir ölçeğe ihtiyaç olup olmadığı belirlemek oluşturmaktadır. Bu kapsamda okul müdürlerinin algı yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik alan yazında bir ölçeğin olup olmadığı araştırılmıştır. Eğitim alanında Algı yönetimini belirlemeye yönelik Atalay (2016) ve Uylas (2017) tarafından geliştirilen ölçeklere rastlanmıştır, ancak bu ölçeklerin incelenmesi sonucunda algı yönetimi kavramının bu araştırmada ele alınan kuramsal temelleriyle örtüşmediği tespit edilmiştir. Algı yönetimini belirlemeye yönelik tarafından geliştirilen ölçeklere rastlanmıştır. Ancak incelenen ölçeklerin bu araştırmada algı yönetiminin ele alınan kuramsal temelleriyle örtüşmediği belirlenmiştir. Bu gerekçeyle okul müdürlerinin algı yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik yeni bir ölçek geliştirilmesine karar verilmiştir. Ölçek geliştirme süreci Şekil 1'de verilmiştir.

1. Alan yazın taraması 2. Algı Yönetimi Tanımı	3. Açık uçlu sorularla Yönetici Algı Yönetimi Taktiklerinin Müdür, Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlere	4. Uzman görüşü alınarak ölçme aracının oluşturulması ve analizlerin yapılması
NİTEL	NİTEL	NİCEL

Şekil 1. Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeği Geliştirme Süreci

Okul müdürlerinin algı yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik ölçek geliştirilmesine karar verildikten sonra algı yönetiminin alan yazında ele alınış şekline, tanımlarına, kuramsal bakış açılarına yönelik alan yazın taraması yapılmıştır. Alan yazın taraması sonucunda algı yönetimine ilişkin kuramsal çerçeve çizilmiştir.

Veri toplama aracının geliştirilmesi aşamasında ilk olarak algı yönetimi taktiklerini tanımlamak amacıyla ilgili kaynaklar taranarak araştırmacılar tarafından kullanılan “algı yönetimi taktikleri” tanımları belirlenmiştir. Ölçek maddelerini belirlemek amacıyla algı yönetimiyle ilgili çeşitli kaynaklarda (Gültekin, 2016), (Elsbach, 2003), (Özdağ, 2015), (Pustu, 2014), (Saydam, 2012), ((Tutar, 2008), (Bakan ve Kefe, 2012), (Özer, 2012), (İnceoğlu, 2010)), (Pub, 1999), (Pickens, 2005)), (Russell, 2001) yer alan algı yönetimi taktikleri ifadeleri belirlenerek madde havuzunda yer alması kararlaştırılmıştır.

Algı yönetimine ilişkin kuramsal çerçeve çizildikten sonra, Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde farklı tür okullarda görev yapan 6 Okul Müdürü, 11 Müdür Yardımcısına açık uçlu soru formuyla “Algı Yönetimi” kavramını, Birlikte çalıştıkları öğretmenlerin algılarını anlamak için neler yaptıkları ve algı oluşturmak için hangi yöntemleri kullandıkları sorulmuş; diğer taraftan 28 farklı branştan öğretmene “Algı Yönetimi” kavramı, Okul yöneticilerinin hangi davranışları algılarını anlamaya yönelik ve Yöneticinizin kendilerini yönlendirmeye çalıştığı düşüncesini hangi durumlarda hissettikleri sorulmuştur. Açık uçlu sorulara verilen cevaplar ve alan yazın taramasında elde edilen bulgular bir araya getirilerek 42 maddeden oluşan madde havuzu hazırlanmıştır.

Madde havuzunda yer alan maddelerin değerlendirilmesi için uzman görüşüne başvurulmuştur. Havuzdaki maddeler 3’lü Likert tipi olarak (Kalmalı-Çıkarılması- Değiştirilmeli) düzenlenerek 8 alan uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşü doğrultusunda maddeler yeniden düzenlenmiş, öneriler doğrultusunda madde sayısı 48’e çıkarılmıştır. İkinci tur uzman görüşü aşamasında 6 Eğitim Yönetimi, 2 İşletme, 4 Psikoloji, 1 Ölçme ve 1 Dil Bilim olmak üzere 14 uzmandan görüş alınmış 5’li Likert tipi olarak tasarlanan ölçme aracı için verilen görüşler tek bir formda birleştirilmiştir. Elde edilen veriler değerlendirilirken maddelerin ölçekte yer almasının uygun olup olmadığına karar vermek için Lawshe analizi sonuçları temel alınmıştır. (Yurdugül, 2005)’e göre Lawshe yönteminde hazırlanan ölçme aracının geçerliğinin istenen düzeyde olması, ölçek maddesinin anlaşılabilirliği, uygulanan bireylere uygunluğu gibi hususlar önemli yer tutmaktadır. Bunlara ek olarak uzman görüşleri arasındaki uyum/uyumsuzluk aynı zamanda kapsam ya da yapı geçerliği için bire bir gösterge olarak kullanılmaktadır. Bu aşamada her bir maddeye ilişkin kapsam geçerlik oranları belirlenmiştir.

Kapsam Geçerlik Oranları (KGO), herhangi bir maddeye ilişkin “Kalmalı” görüşünü belirten uzman sayısının maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısının yarısına oranının 1 eksiği ile ifade edilir.

$$KGO = \frac{Ne}{N/2} - 1$$

Ne: Kalmalı işaretlemiş uzman sayısı

N: Toplam uzman sayısı

14 uzman için  $\alpha=.05$  anlamlılık düzeyinde kapsam geçerlik oranlarının minimum değerinin Veneziano ve Hooper (1997) tarafından 0.51\* olması gerektiği ifade edilmiştir (akt.Yurdugül, 2005).

Tablo 1.

*KGO'lar" için minimum değerler ( $\alpha=0,05$ ) anlamlılık düzeyinde*

Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	0.99	13	0.54
6	0.99	14	0.51
7	0.99	15	0.49
8	0.78	20	0.42
9	0.75	25	0.37
10	0.62	30	0.33
11	0.59	35	0.31
12	0.56	40+	0.29

Lawshe yöntemiyle belirlenen kapsam geçerliliği çalışmasından sonra elde edilen 35 değer ifadesinin ölçekte yer almasında karar verilmiştir. Ölçekteki maddeler sıklık derecesini belirlemeye yönelik 5'li Likert tipi olarak ölçeklendirilmiş, uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

### Verilerin Analizi

Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında bir ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin veri elde etmek amacıyla en çok başvurulan yöntem faktör analizidir. Faktör analizi, bir ölçek çalışmasında ölçme aracının faktör yapısını ortaya koymak ya da önceden belirlenen bir yapının doğrulanması amacıyla gerçekleştirilir (Seçer, 2015). Bu çalışmada Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek üzere sosyal medya aracılığı ile çalışmaya gönüllü katılan 295 öğretmenden elde edilen verilerle açımlayıcı faktör analizi (AFA), daha sonra ise 350 öğretmenden elde edilen verilerle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ayrıca Güvenirlik çalışmaları kapsamında ise düzeltilmiş madde-toplam korelasyon katsayıları, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır.

### Bulgular

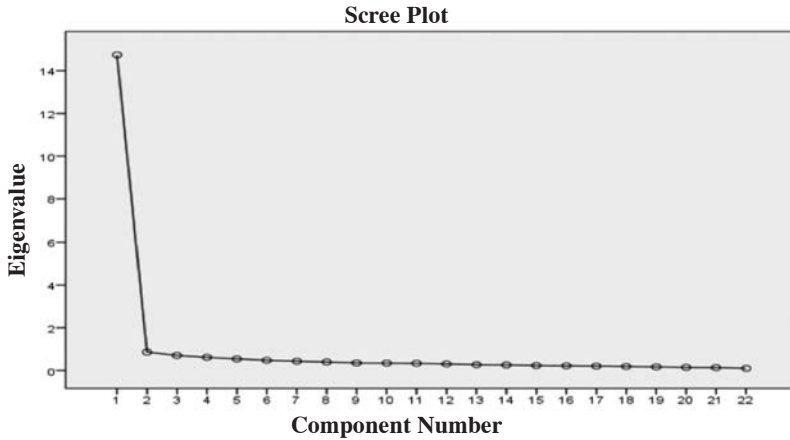
DFA'ne geçmeden önce, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik testi kullanılmıştır. Adı geçen testlerin sonuçlarına göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2.  
KMO ve Bartlett Test Sonuçları

KMO ve Bartlett Test Sonuçları	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçüsü	<b>.973</b>
Bartlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare Değeri	<b>11707,213</b>
Serbestlik Derecesi (SD)	<b>861</b>
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	<b>.000</b>

AFA öncesinde, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi sonucunda, (KMO= .974, Bartlett Test of Sphericity = 11707,213, p=.000) verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda korelasyon matrisinde yer alan değişkenler arası ilişkilere bakılmıştır. Her bir değişkenin yüksek korelasyonla ilişkilendirilen değişkenler aynı grupta toplanarak faktörler oluşturulur. Ayrıca korelasyon matrisinde 0.30 değerinden küçük ve 0.90 değerinden büyük korelasyona sahip değişkenler analizden çıkartılabilir (Polat, 2012, s.92). Korelasyon matrisi incelendiğinde 13 maddenin .30'dan düşük korelasyona sahip olduğu görülmüştür. Bu değişkenler ölçekten çıkarılarak analiz yinelenmiştir.



Şekil 2. Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeği  
Scree-plot Grafiği Faktör Yapısı

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin öz değeri 1'den büyük tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu tek faktör, toplam varyansın %66,98'ini açıklamaktadır. Çizgi grafiği (scree plot) Şekil 2 incelendiğinde ölçeğin öz değeri yüksek tek faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Analizler sonucunda 22 maddeden oluşan tek faktör altında yüksek yük değerlerine sahip bir yapı elde edilmiştir.

Tablo 3.

*Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör:1 Boyutuna Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı*

Madde No	Faktör Yükleri	Faktör Ortak Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Test Korelasyonları
<b>Faktör 1</b>			
1	,899	,809	,886
2	,894	,800	,880
3	,892	,795	,878
4	,887	,787	,872
5	,878	,771	,863
6	,865	,748	,848
7	,858	,736	,842
8	,845	,714	,826
9	,843	,711	,824
10	,831	,690	,813
11	,824	,679	,802

Tablo 3.

*Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör:1 Boyutuna Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı (Devamı)*

Madde No	Faktör Yükleri	Faktör Ortak Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Test Korelasyonları
<b>Faktör 1</b>			
12	,816	,667	,797
13	,809	,655	,789
14	,793	,630	,773
15	,793	,629	,772
16	,790	,624	,768
17	,787	,619	,766
18	,755	,570	,732
19	,749	,561	,725
20	,748	,560	,723
21	,703	,495	,679
22	,698	,487	,672
<b>Özdeğer</b>	<b>14,737</b>		
(%) Açıklanan Varyans	66,986		
Cronbach's Alpha:	,976		

Tablo 3. incelendiğinde ölçekte yer alan maddelerin tümü .69 ve .89 arasında faktör yük değerlerine sahiptir. Maddeler toplam varyansın %66,98'ini açıklamaktadır. Ölçekte yer alan madde toplam korelasyon değerlerinin ise .67 ve üye-

rinde olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme ölçeğinin toplam Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0.976 olarak bulunmuştur. Bu değerler dikkate alındığında ölçeğin geçerli ve güvenilir sonuçlar sağladığı ifade edilebilir. Ölçekte yer alan maddeler, alan yazında yapılan ilgili çalışmalardaki araştırma sonuçlarıyla uyum göstermektedir (Gültekin, 2016), (Elsbach, 2003), bu açıdan ölçeğin kapsam geçerliliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen yapıyı doğrulamak amacıyla 350 öğretmenden elde edilen verilerle DFA yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen model Şekil 3.'te sunulmuştur.



Şekil 3. Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ile ölçekte doğrulayıcı faktör analizi çalışması yapılmış ve uyum değerleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4.

*Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri*

$\chi^2/Sd$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
498,213/ 207= 2,407	0,068	0,039	0,95	0,93

Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen p ( $p > .05$ ) değerinin anlamsız olması arzu edilen bir durumdur (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2014). Değerlendirmeye alınan uyum indekslerinden  $\chi^2$  ve serbestlik derecesi (sd) oranının (2,407), RMSEA (.068), SRMR’nin (.0039), TLI (.93) ve CFI (.95) değerlerinin kabul edilebilir (Marsh, Balla, ve McDonald, 1988) düzeyde olduğu dolayısıyla Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeğinin bir boyutlu yapısının doğrulandığı söylenebilir.

### **Yönetici algı yönetimi taktikleri değerlendirme ölçeği (YAYTAD) ölçüt geçerliği.**

Ölçüt geçerliği iç ölçüt ve dış ölçüt geçerliği olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu çalışmada iç ölçüt geçerliği kapsamında madde toplam test korelasyonlarına, %27’lik alt ve üst grupların puanları arasındaki manidarlığa ve eşdeğer ölçek geçerliliğine bakılmıştır. Eğer madde ayıt edici ise alt ve üst grupların madde puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olması gerekmektedir (Erkuş, 2012). Madde toplam korelasyon katsayısı ise en az .20 veya .25 olmalıdır (Tavşancıl, 2002). Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeğinin madde toplam test korelasyonları ve %27’lik alt ve üst grupların t testi sonuçları Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5.

*Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeğinin Alt ve Üst %27’lik Grupların t Testi Sonuçları ile Madde Toplam Test Korelasyonları*

Madde No	t	p	Madde Toplam Test Korelasyonu
M1	6,492	,000	,842**
M2	16,496	,000	,727**
M3	16,767	,000	,747**
M4	20,639	,000	,798**
M5	17,049	,000	,749**
M6	23,209	,000	,811**
M7	20,056	,000	,791**
M8	14,205	,000	,652**
M9	19,500	,000	,779**
M10	12,362	,000	,622**
M11	21,268	,000	,800**

M12	25,056	,000	,822**
M13	16,809	,000	,703**
M14	28,649	,000	,875**
M15	19,341	,000	,775**
M16	19,961	,000	,785**
M17	26,024	,000	,817**
M18	23,679	,000	,833**
M19	10,706	,000	,548**
M20	7,651	,000	,748**
M21	17,123	,000	,757**
M22	24,655	,000	,818**

Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme ölçeğinin eşdeğer ölçek geçerliliğini belirlemek amacıyla Tanrıöğen ve Kurban (2017) tarafından geliştirilen Politik Taktikler Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin Pearson çarpım moment korelasyon analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

*Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme ve Politik Taktikler Ölçeklerine İlişkin Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Koalisyon Oluşturma	Kayırmacılık	Yıldırma	Değersizleştirme	Markalaşma	Algı Yönetimi Taktikleri
Koalisyon Oluşturma	1					
Kayırmacılık	,667**	1				
Yıldırma	,551**	,762**	1			
Değersizleştirme	,640**	,831**	,861**	1		
Markalaşma	,590**	,736**	,798**	,821**	1	
Algı Yönetimi Taktikleri	,661**	,900**	,776**	,836**	,745**	1

\*\*p<0.01

Tablo 6. incelendiğinde, Politik Taktikler Ölçeğine ait alt boyutlar ile Yöneticilerin Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme ölçeği arasında yüksek düzeyde korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin eşdeğer ölçek geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Yöneticilerin Algı Yönetimi Taktiklerini belirlemek amacıyla 22 maddelik 5'li Likert tipi (1=hiçbir zaman, 2= nadiren, 3=bazen (ara sıra), 4=çoğu zaman, 5=her zaman) bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçekten en az 22 en çok 110 puan alınabilmekte ve ölçekten alınan puanın artması «Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Algı Yönetimi Taktiklerini kullanma düzeyine ilişkin algılarının» da arttığı anlamına gelmektedir. Bu çalışma sonucunda ölçeğin yeterli psikometrik özelliğe sahip olduğu görülmüştür.



## **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Liderler ya da yöneticiler çevrelerindeki bireyleri etkilemek için çeşitli yollara baş vururlar. Yöneticiler çalışanları etkilemek için ödül gücünü, karizmatik gücü, bilgi gücünü, zorlayıcı gücü kullanırlar. Bazı yöneticiler ise aldatarak, korkutarak ya da çalışanların algılarını yöneterek onları etkilemeye çalışırlar. Siyasette ve halkla ilişkilerde sıklıkla kullanılan algı yönetimi son yıllarda bir yönetim stratejisi olarak ta ele alınmaya başlanmıştır.

Alan yazında okul yöneticilerinin etkileme taktikleri kullanmış oldukları politik taktiklere yönelik ölçme araçları ve araştırmalar olmasına rağmen kullanmış oldukları algı yönetimi taktiklerine yönelik yeterli ölçme aracı olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda okul yöneticilerinin algı yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik bir ölçme aracı geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Literatür taraması ve nitel görüşmeler sonucunda 42 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Uzman görüşü sonucunda madde havuzundaki madde sayısı 48'e çıkarılmıştır. İkinci tur uzman görüşü aşamasında 14 uzmandan görüş alınmış ve elde edilen veriler değerlendirilirken maddelerin ölçekte yer almasının uygun olup olmadığına karar vermek için Lawshe analizi sonuçları temel alınmıştır. Lawshe yöntemiyle belirlenen kapsam geçerliliği çalışmasından sonra elde edilen 35 değer ifadesinin ölçekte yer almasında karar verilmiştir. Ölçekteki maddeler sıklık derecesini belirlemeye yönelik 5'li Likert tipi olarak ölçeklendirilmiş, uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla 295 öğretmenden elde edilen verilerle AFA yapılmıştır. AFA sonucunda 22 maddeden oluşan tek faktör altında yüksek yük değerlerine sahip bir yapı elde edilmiştir. Bu tek faktörün toplam varyansın %66,98'ini açıkladığı görülmüştür. Ölçekte yer alan maddelerin düzeltilmiş madde toplam test korelasyon değerlerinin .67 ve üzerinde olduğu faktör yük değerlerinin .69 ve .89 arasında değiştiği belirlenmiştir. Güvenirlilik kapsamında Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen yapıyı doğrulamak amacıyla DFA yapılmıştır. DFA sonucunda uyum indekslerinden  $\chi^2$  ve serbestlik derecesi (sd) oranının (2.407), RMSEA (.068), SRMR'nin (.0039), TLI (.93) ve CFI (.95) değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu dolayısıyla Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeğinin bir boyutlu yapısının doğrulandığı görülmüştür. Ayrıca ölçüt geçerliliği kapsamında madde toplam test korelasyonlarına, %27'lik alt ve üst grupların puanları arasındaki manidarlığa ve eşdeğer ölçek geçerliliğine bakılmıştır. Analizler sonucunda ölçek maddelerinin üst grupları %27'lik alt ve üst grupların ayıt ettiği belirlenmiştir. Benzer ölçek geçerliliği kapsamında katılımcıların Tanrıoğen ve Kurban tarafından geliştirilen Politik Taktikler Ölçeği ile Algı Yönetimi Taktikleri ölçeğinden aldıkları puanla karşılaştırılmıştır. Politik Taktikler ölçeği boyutlarıyla Algı Yönetimi Taktikleri ölçeğinden alınan puanların yüksek düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada yürütülen geçerlilik ve güvenilirlik prosedürleri göz önüne alındığında, geliştirilen Okul Yöneticileri Tarafından Kullanılan Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeğinin, okul yöneticileri tarafından kullanılan algı yönetimi taktiklerinin belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Yöneticilerin Algı Yönetimi Taktikleri ölçeği 22 maddeden oluşmakta ve 5'li Likert tipi (1=hiçbir zaman, 2= nadiren, 3=bazen (ara sıra), 4=çoğu zaman, 5=her zaman) derecelendirme kullanılmaktadır. Ölçekten en az 22 en çok 110 puan alınabilmekte ve ölçekten alınan puanın artması "Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Algı Yönetimi Taktiklerini kullanma düzeyine ilişkin algılarının" da arttığı anlamına gelmektedir. Bu çalışma sonucunda ölçeğin yeterli psikometrik özelliğe sahip olduğu görülmüş, dolayısıyla okul örgütlerinde yapılacak araştırmalarda kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

## References /Kaynakça

- Atalay, A. (2016). *Okul Müdürlerinin Algı Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye
- Creswell, J. W., ve Clark, P. V. L. (2014). *Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarımı ve Yürütülmesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dearth, D. H. (2002). Shaping the Information Space. *Journal of Information Warfare*, 1(3), 2–15. Retrieved from [http://129.11.76.45/papers/pmt/exhibits/442/JIW1\\_32.pdf#page=36](http://129.11.76.45/papers/pmt/exhibits/442/JIW1_32.pdf#page=36)
- Didem Paşaloğlu. (2013). Yönetim ve Yöneticilik. İçinde C. Koparal & İ. Özalp (Eds.), *Yönetim ve organizasyon* (ss. 2–50). Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Elsbach, K. D. (2003). Organizational Perception Management. *Research in Organizational Behavior*, 25(03), 297–332. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25007-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25007-3)
- Encyclopedia, W. H. (2016). Perception management. Retrieved from World Heritage Encyclopedia website: [http://www.ebooklibrary.org/Articles/Perception management?&Words=perception management](http://www.ebooklibrary.org/Articles/Perception%20management?&Words=perception%20management)
- Erkuş, A. (2012). Varolan Ölçek Geliştirme Yöntemleri ve Ölçme Kuramları Psikolojik Ölçek Geliştirmede Ne Kadar İşlevsel : Yeni Bir Öneri. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 3(2), 279–290.
- Essays, U. (2013). *The Factors Affecting Teacher Motivation*. 5–7. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/education/the-factors-affecting-teachers-motivation-education-essay.php?vref=1>
- Garfield, A. (2002). The Offence of Strategic Influence: Making the Case for Perception Management Operations. *Journal of Information Warfare*, 1(3), 30–39. Retrieved from [http://129.11.76.45/papers/pmt/exhibits/442/JIW1\\_32.pdf#page=36](http://129.11.76.45/papers/pmt/exhibits/442/JIW1_32.pdf#page=36)
- George, J., & Jones, G. (2005). Perception, Attribution, and the Management of Diversity. In *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). New Jersey: Pearson.
- Goldman, E. O. (2004). *National Security in the Information Age: Issues, Interpretations, Periodizations*. Routledge (U.K.).
- Gültekin, M. (2016). *Algı Yönetimi ve Manipülasyon - Kanmanın ve Kandırmanın Psikolojisi*. İstanbul: Pınar Yayınları.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis: Pocket Guides to Social Work*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195339888.001.0001>

- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum algı iletişim* (5. Baskı). İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- JP, U., & 1-02. (1999). Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms Includes US Acronyms and Abbreviations. In *Regulation*.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. In *Structural Equation Modeling* (Vol. 156). <https://doi.org/10.1038/156278a0>
- Kopp, C. (2001). Classical Deception Techniques and Perception Management vs . the Four Strategies of Information Warfare. *World*, (June).
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-Fit Indexes in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 341–410.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2014). *Research in education: Evidence-Based Inquiry* (7th ed.). Retrieved from [www.pearsoned.co.uk](http://www.pearsoned.co.uk)
- Otara, A. (2011). Perception: A Guide for Managers and Leaders. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), 21–24. <https://doi.org/10.5430/jms.v2n3p21>
- Özdağ, Ü. (2015). *Algı Yönetimi* (5. Baskı). Ankara, Kripto.
- Özer, M. A. (2012). Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri. *Karadeniz Araştırmaları*, (3), 147–180.
- Pickens, J. (2005). Attitudes and Perceptions. *Organizational Behavior in Health Care*, 43–75. Jones and Bartlett Publishers. Sudbury, MA, USA.
- Polat, Y. (2012). *Faktör Analizi Yöntemlerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi Ve Hayvançılık Denemesine Uygulanışı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi. Adana, Türkiye
- Pustu, Y. (2014). *Algı Yönetimi* (1. Baskı.; B. Karabulut, Ed.). İstanbul: Alfa.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış* (14 Basımda; İnci Erdem, Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Russell, J. S. (2001). Are You Managing Perception? *Leadership and Management in Engineering I*(2), 2–2. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2001\)1:2\(2\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2001)1:2(2))
- Saydam, A. (2012). *İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi Algılama Yönetimi* (7th ed.). İstanbul.
- Seçer, İ. (2015). *Psikoloji Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Siegel, P. C. (2005). Perception management: IO's stepchild? *Low Intensity Conflict and Law Enforcement*, 13(2), 117–134. <https://doi.org/10.1080/09662840500347314>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (6th ed., Vol. 28). <https://doi.org/10.1037/022267>
- Tanrıoğen, A., & Kurban, C. (2017). A Study of Scale Development for Determining the Political Tactics Used by School Administrators. *RA Journal of Applied Research* 3(11).
- Tavşancıl, E. (2002). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. *Nobel Yayıncılık, Ankara*, 5–6.
- Tutar, H. (2008). *Örgütsel Algılama Yönetimi* (1. Baskı.). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Uylas, S. D. (2017). *Okul Yöneticilerinin Sosyal-Duygusal Eğitim Liderliği ve Algı Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Bolu, Türkiye
- Webb, S. R. (2008). The relationship between elementary school principals' leadership approaches and teacher motivation and job satisfaction in Alabama's Black Belt region. (Unpublished doctoral dissertation) Alabama State University. Montgomery, Alabama
- Yurdugül, H. (2005). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerli ği için Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 1–6.
- Zaman, K. (2007). *Perception Management: A Core IO Capability*. (Unpublished doctoral dissertation). Naval Postgraduate School. Monterey, California, USA

EK 1.

Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeği (YAYTAD)

Sol sütundaki “algı oluşturmaya” yönelik yönetici davranışlarını sizin yöneticileriniz hangi sıklıkta göstermektedir?						
(Cevaplarınız Okul Müdürünüz ve Müdür Yardımcılarınıza yönelik olmalıdır)		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
Bu okuldaki yöneticiler;						
1.	Tercih ettiği giyim tarzı ve kullandıkları sembollerle öğretmenlere mesaj vermeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
2.	Kararlarına destek bulmak için kendilerine yakın bir ekip/grup oluştururlar.	1	2	3	4	5
3.	Öğretmenleri karara dahil ediyormuş gibi gösterirler ancak etmezler.	1	2	3	4	5
4.	Öğretmenlere çıkar sağlayarak onları kendilerine bağlamaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
5.	Yönetim ve/veya öğretmenlerle ilgili kaynağı belirsiz eleştiri ya da şikayetlerden bahsederler	1	2	3	4	5
6.	Okul ve/veya öğretmenlerle ilgili bilgileri (ekleme çıkarma yaparak) işlerine gelecek şekilde değiştirirler	1	2	3	4	5
7.	Kendi fikirlerini okulda itibar edilen bir öğretmen üzerinden bildirirler.	1	2	3	4	5
8.	Kendi görüşlerini yansıtabilecek şekilde ilişkili oldukları kuruluşlara (sendika/dernek/vakıf) ait sembollerini günlük hayatlarında kullanırlar.	1	2	3	4	5
9.	İçlerinden gelmeseydi de minnet oluşturmak için öğretmenlere iyilik yaparlar.	1	2	3	4	5
10.	Öğretmenler ile yaptıkları görüşmelerde adalet, demokrasi, özgürlük gibi kavramları araç olarak kullanırlar.	1	2	3	4	5
11.	Doğruluğu ya da yanlışlığı belirlenemeyecek ifadeler kullanırlar.	1	2	3	4	5
12.	İşlerin kendi istedikleri yönde ilerlemesini sağlamak için, kendilerine destek olacak ancak işle ilgisi olmayan kişileri karar sürecine dahil ederler.	1	2	3	4	5
13.	Tartışmalı konularda öğretmenleri etkilemek amacıyla “biz bir aileyiz” sloganını kullanırlar.	1	2	3	4	5
14.	Algı oluşturmak için gerçek amaçlarını gizlerler.	1	2	3	4	5
15.	Okuldaki sorunlarla okul dışındaki önemli kişilerin de ilgilendiğini ima ederler.	1	2	3	4	5
16.	İkna becerileriyle önemli konuları öğretmenlerin dikkatinden kaçırlar.	1	2	3	4	5
17.	Başkalarının görüşlerini kendi görüşleriymiş gibi kullanarak etkileyici olmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
18.	Karar vermeden önce öğretmenlere yönlendirme yapmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
19.	İl protokolünden yetkilileri okula davet ederler.	1	2	3	4	5
20.	Okula amaçlarına hizmet edecek konuklar davet ederler.	1	2	3	4	5
21.	Bazı konuların kabulünü kolaylaştırmak için bir süre öncesinden parça parça bilgiler yayarlar.	1	2	3	4	5
22.	Ölümü gösterip sitmaya razı ederler.	1	2	3	4	5