



**T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLANMASI VE
EKONOMİSİ**

**PSİKOLOJİK DANIŞMANLARIN
YABANCILAŞMASI ÜZERİNDE OKUL
MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN
ROLÜNÜN İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Okan YILMAZLAR

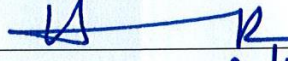
**Dr. Öğr. Üyesi Fatih CAMADAN
Danışman**

**RİZE
2018**

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında, Okan YILMAZLAR tarafından hazırlanan *Psikolojik Danışmanların Yabancılaşması Üzerinde Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Rolünün İncelenmesi* başlıklı bu çalışma, 16.10.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/~~oy çokluğu~~yla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Hikmet YAZICI



Kabul/~~Red~~

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Fatih CAMADAN (Danışman)



Kabul/~~Red~~

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ



Kabul/~~Red~~

11/11/2018



Doç. Dr. Ahmet YANIK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezdeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı bildiririm. İfade ettiklerimin aksi ortaya çıktığında ise her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 17/09/2018


Okan YILMAZLAR



ÖN SÖZ

Psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolünün incelenmesi amaçlanan bu araştırmanın her aşamasında bilgi, tecrübe ve desteğini esirgemeyen; sabrını ve akademik kişiliğini her zaman örnek alacağım tez danışmanım saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Fatih CAMADAN'a öncelikle çok teşekkür ederim. Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca emeği geçen tüm değerli hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her döneminde aldığım kararlarda bana güvenen ve yanımda olan annem ve babama sevgi ve saygılarımı sunarım. Özellikle yoğun ve stresli araştırma süresince özveri ve sabır göstererek bana destek olan değerli eşime ve biricik kızım Ayşe Serra'ya teşekkür ederim.

Okan YILMAZLAR

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	2
ETİK BEYAN.....	3
ÖN SÖZ	4
İÇİNDEKİLER	5
ÖZET	8
ABSTRACT.....	10
KISALTMALAR.....	12
TABLolar LİSTESİ.....	13
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	14

GİRİŞ	15
Önem.....	18
Amaç	19
Sınırlılıklar	19
Sayıtlar	19
Tanımlar	20

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	21
1.1. Liderlik.....	21
1.1.1. Liderliğin Gelişim Süreci	21
1.1.2. Liderlik Kavramı	22
1.1.3. Liderliğin Tanımlanması	24
1.1.4. Liderin Güç Kaynakları	26
1.1.4.1. Yasal Güç (Legitimate Power)	26
1.1.4.2. Zorlayıcı Güç (Coercive Power).....	27
1.1.4.3. Ödüllendirme Gücü (Reward Power)	27
1.1.4.4. Uzmanlık Gücü (Expertise Power).....	28
1.1.4.5. Benzeşim (Karizmatik) Gücü (Referans Power)	28
1.1.5. Liderlik Yaklaşımları.....	29
1.1.5.1. Özellikler Yaklaşımı	29
1.1.5.2. Davranışsal Yaklaşım	31
1.1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	32

1.1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	33
1.1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	34
1.1.5.2.4. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	35
1.1.5.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı.....	36
1.1.5.3. Durumsallık Yaklaşımı	37
1.1.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	38
1.1.5.3.2. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı	39
1.1.5.3.3. Yol-Amaç Modeli	40
1.1.6. Liderlik Stilleri	42
1.1.6.1. Dönüşümcü Liderlik	42
1.1.6.2. Sürdürümcü (Etkileşimci / İşlemci) Liderlik	43
1.1.6.3. Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik.....	44
1.1.6.4. Otokratik Liderlik	46
1.1.6.5. Demokratik Liderlik	47
1.1.6.6. Karizmatik Liderlik.....	48
1.1.7. Liderliğin Önemi	50
1.1.8. Liderlik ve Eğitim.....	50
1.2. Yabancılaşma	52
1.2.1. Yabancılaşma Kavramı	52
1.2.2. Yabancılaşmanın Tanımı.....	53
1.2.3. Yabancılaşmanın Boyutları	55
1.2.4. Yabancılaşma ve Eğitim.....	56
1.3. İlgili Araştırmalar	60
1.3.1. Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar	60
1.3.2. Yabancılaşma İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	63
1.3.3. Liderlik Stilleri ile Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelendiği Araştırmalar	66

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM	70
2.1. Araştırmanın Modeli	70
2.2. Evren ve Örneklem	70
2.3. Veri Toplama Araçları	71
2.3.1. Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği.....	72

2.3.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	72
2.4. Verilerin Toplanması	73
2.5. Verilerin Analizi.....	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR.....	75
3.1. Çoklu Regresyon Analizi Öncesi Yapılan Varsayım Testlerinin Bulguları.....	75
3.1.1. Uç Değerlerin Tespiti	75
3.1.2. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplaması	76
3.1.3. Doğrusallığın Testi	76
3.1.4. Normallik Testi.....	77
3.1.5. Çoklu Bağlantı Probleminin Testi	78
3.2. Çoklu Regresyon Analizinin Bulguları	79
3.3. Demografik Değişkenlere Yönelik Gerçekleştirilen Testlerin Bulguları....	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	84
4.1. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmaları Üzerinde Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Rolü	84
4.2. Psikolojik danışmanların yabancılaşmasının demografik değişkenlere göre karşılaştırılması	87
4.2.1. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	87
4.2.2. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	88
4.2.3. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmalarının En Son Bitirilen Okul Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	90
4.2.4. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmalarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	91
4.2.5. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmalarının Görev Yapılan Öğretim Basamağı Değişkenine Göre Karşılaştırılması	92
4.3. Öneriler	93

KAYNAKÇA.....	95
EKLER.....	119
ÖZ GEÇMİŞ	124

Recep Tayip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Tez Türü: Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Fatih CAMADAN

Hazırlayan: Okan YILMAZLAR

Yıl: 2018

Sayfa Sayısı: 124

ÖZET

PSİKOLOJİK DANIŞMANLARIN YABANCILAŞMASI ÜZERİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Bu araştırmada, psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolünün incelenmesi genel amaç olarak belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik danışmanların yabancılaşması; cinsiyet, medeni durum, en son bitirilen okul, kıdem ve görev yapılan öğretim basamağı değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır. Bu amaçla araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Artvin, Rize ve Trabzon il ve ilçelerinde görev yapan 181’i kadın 40’ı erkek olmak üzere toplam 221 psikolojik danışman ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği”, Eryılmaz (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği” ve araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolünün incelenmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Psikolojik danışmanların yabancılaşmasının cinsiyet, medeni durum, en son bitirilen okul, kıdem ve görev yapılan öğretim basamağı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için ise “Mann Whitney U testi”, “Kruskal Wallis H testi”, “t-testi” ve “ANOVA” yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, psikolojik danışmanların yabancılaşmalarıyla sadece dönüşümcü liderlik stili arasında

olumsuz yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile psikolojik danışmanların yabancılaşması arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik danışmanların yabancılaşmasının; sadece medeni durum ve görev yapılan öğretim basamağına göre anlamlı şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Medeni durum değişkenine göre evli olanların ve görev yapılan öğretim basamağı değişkenine göre lisede görev yapanların diğer meslektaşlarına göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Psikolojik danışmanların yabancılaşmasının cinsiyet, en son bitirilen okul ve kıdem değişkenlerine göre ise anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Danışman, Okul Müdürü, Yabancılaşma, Liderlik Stilleri

Recep Tayyip Erdogan University Graduate School of Social Sciences

Department: Educational Sciences

Thesis Type: Master Thesis

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Fatih CAMADAN

Author: Okan YILMAZLAR

Year: 2018

Pages: 124

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE ROLE OF SCHOOL PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES ON ALIENATION OF PSYCHOLOGICAL COUNSELORS

In this study, examination of the role of school principals' leadership styles on alienation of psychological counselors was defined as a general object. In addition, the alienation of psychological counselors was compared according to the gender, marital status, the most recently graduated school, seniority, and the grade of teaching which is assigned. For this purpose, the research was carried out with a total of 221 psychological counselors that are 181 of them female and 40 of them male, who are working in Artvin, Rize and Trabzon provinces during the academic year of 2017-2018. "Leadership Styles of School Principals' Scale", "Organizational Alienation Scale" and "Personal Information Form" prepared by the researcher were used in order to collect the data of the research. Multiple regression analysis was conducted to examine the role of school principals' leadership styles on the alienation of psychological counselors. Mann Whitney U test, Kruskal Wallis H test, t-test and ANOVA were conducted in order to determine whether the alienation of psychological counselors differ according to gender, marital status, last graduate school, seniority, and the grade of teaching which is assigned. As a result of the research, it was determined that there is a negative relationship between the alienation of psychological counselors and just the transformational leadership style from leadership styles. On the other hand, it was determined that there is no meaningful relationship between the transactional

and laissez-faire leadership and the alienation of psychological counselors. Also, it was appointed that the alienation of psychological counselors differed significantly only according to the marital status and the grade of teaching which is assigned. It has been found that according to the factor of marital status, married people; and the grade of teaching which is assigned, the ones who work in high school have more alienation than the other colleagues. It has determined that the alienation of psychological counselors does not differ significantly according to sex, the most recently graduated school and seniority variables.

Keywords: Psychological Counselor, School Principal, Alienation, Leadership Styles

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	: Analysis of Variance
Çev.	: Çeviren
Dr.	: Doktor
Ed.	: Editör
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TV	: Tolerans Değeri
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
VIF	: Varyans Büyütme Formülü

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	72
Tablo 2: Değişkenlerin Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Katsayısı Değerleri.....	77
Tablo 3: Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Değerleri	78
Tablo 4: Bağımsız Değişkenlere İlişkin Hesaplanan VIF ile TV Değerleri	78
Tablo 5: Liderlik Stillерinin Yabancılaşmayı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	79
Tablo 6: Yabancılaşmanın Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Yapılan Mann Whitney U-Testi Sonucu.....	80
Tablo 7: Yabancılaşmanın Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonucu.....	81
Tablo 8: Yabancılaşmanın En Son Bitirilen Okul Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Yapılan Mann Whitney U-Testi Sonucu.....	82
Tablo 9: Yabancılaşmanın Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Sonucu	82
Tablo 10: Yabancılaşmanın Görev Yapılan Öğretim Basamağı Değişkenine Göre İncelenmesi Yönelik Yapılan Kruskal Wallis H-testi Sonucu.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderlik stilleri ve yabancılaşmaya ilişkin saçılma diyagramı ve regresyon doğrusu.....76



GİRİŞ

Toplumlar, düzeni sağlamak ve kurallara uygun bir şekilde varlıklarını devam ettirebilmek için eğitime gereksinim duymaktadır (Aslan, 2001). Bu nedenle günümüz toplumlarında eğitimin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu duruma paralel olarak eğitim kurumlarına çeşitli sorumluluklar yüklenmiştir. Gelecek nesillere kültürel değerlerin aktarılması ve bireylerin sosyal ilişkilerinin iyileştirilmesi bu sorumlulukların başında gelmektedir. Bunların yanı sıra değişim önceki çağlara göre daha hızlı yaşanmaktadır. Bu değişime karşı toplumların hazırlıklı olması ve planlamalar yapması gerekmektedir. Yapılan planlama ve uygulama süreçlerinde eğitim kurumları önemli role sahiptir (Terzi ve Gürsoy, 2002: 1).

Okullarda planlamanın yapılmasında ve yapılan bu planlamanın uygulamaya geçirilmesinde okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu davranışların etkili olduğu düşünülmektedir. Bu etki, bazen olumlu bazen de olumsuz yönde olmaktadır. Olumlu yönde etkili olmak isteyen okul yöneticisinin; sorumluluk sahibi, etkili kararlar alan, çevresi tarafından saygı duyulan ve model alınan kişi olmaya özen göstermesi gerekmektedir (Drucker, 1996: 54). Bunların yanı sıra, alanındaki gelişmeleri takip eden, esnek olan, kararlarını zamanında alan, tutarlı ve verdiği sözü yerine getiren okul yöneticisinin yönetimde daha başarılı olduğu belirtilebilir (James ve Fleet, 1998). Buna karşılık gücünü makamından alan kişilerin, okullarında olumlu bir atmosfer oluşturmada yetersiz kaldığı savunulabilir (Mutlu, 1995: 9). Ayrıca başarılı olmak isteyen okul yöneticisinin etkili iletişim becerilerine de sahip olması gerekmektedir (Gordon, 1999: 5). Çünkü kişileri ortak hedefler etrafında toplamak, motive etmek ve cesaretlendirmek okulun liderinin görevidir (Mimir, 2008: 4).

Okulların başarısını etkileyen diğer bir faktör rehberlik hizmetleridir. Günümüzde okullarda rehberlik hizmetlerine ayrı bir önem verildiği söylenebilir. Öğrencilerin eğitim sürecine aktif katılımının sağlanması ve kendisi hakkında alınan kararlarda söz sahibi olması önemlidir. Bu durum öğrencilerin kendilerini

iyi tanımlarını gerekli kılmaktadır (Binbaşıoğlu, 1983: 10). Okullarda öğrencilerin kendilerini iyi tanımları ve kendisini ilgilendiren kararlarda aktif olmaları ise etkili rehberlik hizmetleri ile mümkün olmaktadır. Ancak rehberlik hizmetleri ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin rehberlik uygulamaları hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmadığı ve rehberlik hizmetlerine yönelik önyargılı tutumlar sergilendiği anlaşılmaktadır (Tuzgöl Dost ve Keklik, 2012; Yeşilyaprak, 2010: 9). Camadan ve Sezgin'in (2012) yaptığı araştırmada ise psikolojik danışmanların sorumluluklarını yerine getirmelerinde okuldaki diğer paydaşlarla yaptıkları iş birliğinin önemli olduğu ancak bu iş birliğinin yeterince sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte okul müdürünün olumsuz tutumunun psikolojik danışmanın görevini yerine getirmesinde olumsuz bir etken olduğu belirlenmiştir (Hatunoğlu ve Hatunoğlu, 2006). Ayrıca psikolojik danışmanların başarısı üzerinde mesleki yeterliklerinin (Eryılmaz ve Hatunoğlu, 2006) ve mesleki benlik saygılarının (Camadan, Baştopçu, Tosun, Yangın ve Kılıç, 2018) da etkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya koyulmuştur.

Yönetsel süreçlerde karşılaşılan problemler sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklardan biri de psikolojik danışmanların yaşadığı yabancılaşma durumudur (Erjem, 2005: 16). Bu konuda yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin merkeziyetçi ve demokratik olmayan davranışları (Elma, 2013: 115) ile psikolojik danışmanların görevi dışında işlerle meşgul edilmelerinin (Eryılmaz ve Burgaz, 2011; Hatunoğlu ve Hatunoğlu, 2006; Kasapoğlu, 2015) yabancılaşma yaşamalarında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmalardan hareketle psikolojik danışmanların yabancılaşma yaşamaları üzerinde okul müdürlerinin önemli bir role sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin astı olan öğretmen, okul psikolojik danışmanı ve diğer personele karşı sergilemiş olduğu davranışlarının liderlik stillerinden kaynaklandığı belirtilebilir. Dönüşümcü, sürdürümcü, serbest bırakıcı, otokratik, demokratik ve karizmatik liderlik stilleri bunlardan bazılarıdır. Bunların dışında farklı liderlik stillerinin olduğunu savunan araştırmacılar da bulunmaktadır. Ancak ilgili alan yazın incelendiğinde yaygın olarak bu liderlik stillerinin üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır (Alkan, 2016; Ayan, 2013; Bakan ve

Büyükbeşe, 2010; Batmunkh, 2011; Bulut, 2016; Cansüğü, 2016; Çelik, 2017; Doğanay, 2014; Gezici, 2007; Önal, 2006; Yiğitel, 2014).

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda liderlik stillerinden bazılarının okulun işleyişi üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu; bazılarının ise okullarda olumsuz bir atmosferin oluşmasına neden olduğu savunulmuştur. Yapılan araştırmalardan; dönüşümcü, demokratik ve karizmatik liderliğin, çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu (Akan ve Yalçın, 2015; Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar, 2014; Cansüğü, 2016; Cemaloğlu, 2007; Çakır Titizoğlu, 2011; Dilek, 2005; Dulkadir, 2017; Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009; Morçin ve Çarıkcı, 2016; Özsöylemez, 2009; Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik, 2012) anlaşılmaktadır. Buna karşılık otokratik liderliğin diğer liderlik stillerine göre olumlu atmosfer oluşturmada yetersiz kaldığı belirtilmiştir (Uysal vd., 2012; Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012). Serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinin ise çalışanlar üzerinde bazı araştırmalarda olumlu (Cansüğü, 2016; Çakır Titizoğlu, 2011; Genç ve Alayoğlu, 2016; Korkmaz, Aras, Yücel ve Kıygın, 2013; Morçin ve Çarıkcı, 2016); bazılarında ise olumsuz (Baltacı vd., 2014; Çelik, 2017; Karadağ vd., 2009) bir etkiye sahip olduğu savunulmuştur.

Liderlik stillerinin tüm çalışanlar üzerinde olduğu gibi psikolojik danışmanlar üzerinde de bir takım olumlu veya olumsuz etkiler oluşturduğu söylenebilir. Çulha'nın (2017) araştırması bu ifadeyi destekler niteliktedir. Değinilen araştırmada okul müdürlerinin liderlik stillerinin psikolojik danışmanların tükenmişlik yaşamasında etkili olduğu belirtilmektedir. Camadan, Çaylak, Yılmazlar, Yılmaz ve Gül Kara'nın (2017) psikolojik danışmanlar üzerinde yaptığı araştırmada ise psikolojik danışmanların tükenmişlik hissetmelerinin yabancılaşma yaşamalarına neden olduğu savunulmaktadır. Bu durumdan yola çıkıldığında liderlik stillerinin yabancılaşma yaşanmasında etkili olduğu ifade edilebilir. Fakat ilgili araştırmalar incelendiğinde liderlik stillerinden hangisi veya hangilerinin psikolojik danışmanların yabancılaşma yaşamalarında daha çok etkiye sahip olduğu hakkında herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu durum araştırmanın konusunun “psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolünün incelenmesi” olarak belirlenmesinde etkili olmuştur.

Önem

Yabancılaşma tüm kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi okullarda da yaşanabilmektedir. Bu durumun çalışanlar üzerinde birtakım olumsuzluklara yol açtığı anlaşılmıştır. Hangi şartlarda yabancılaşma yaşanmasının daha sık olduğu ve yabancılaşma ile hangi değişkenlerin ilişkili olduğu hakkında birçok araştırma yapılmıştır. İlgili araştırmalar incelendiğinde yabancılaşma yaşanmasında örgüt liderinin önemli bir role sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum okullarda da benzerlik göstermektedir. Okul müdürünün tutumunun yabancılaşma yaşanması üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Okulun lideri olan müdürün sergilemiş olduğu davranışların ise liderlik stillerinden kaynaklandığı belirtilebilir. Bu durumdan hareketle okul müdürlerinin liderlik stilleri ile yabancılaşma ilişkisinin incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

İlgili alan yazın taramalarında yabancılaşma ve liderlik stilleri hakkında yapılan birçok araştırma olmasına karşılık bu iki değişkenin birlikte ele alındığı araştırma sayısının sınırlı olduğu görülmüştür. Daha dikkat çekici nokta ise modern eğitim sistemlerinde vazgeçilmez görülen rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu olan okul psikolojik danışmanı üzerinde okul müdürünün liderlik stillerinin nasıl bir etkisinin olduğunun yeterince incelenmemiş olmasıdır. Bu durumdan hareketle ve araştırmada belirlenen amaç doğrultusunda, bu araştırmada okul müdürlerinin liderlik stillerinin psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu araştırmanın ilgili alana bu yönüyle katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırma sonuçlarının okullardaki rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine de katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca rehberlik hizmetleri ile ilgili plan ve program hazırlanmasında ve mevcut işleyiş üzerindeki yapılacak değişikliklerde bu araştırma sonuçlarından yararlanılabileceği değerlendirilmektedir.

Amaç

Bu araştırmada “psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul m¼d¼rlerinin liderlik stillerinin rol¼n¼n incelenmesi” genel amaç olarak belirlenmiştir. Genel amaçtan hareketle bu araştırmada aşağıdaki alt amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Alt Amaçlar:

1. Okul m¼d¼rlerinin liderlik stilleri psikolojik danışmanların yabancılaşmalarını istatistiki olarak anlamlı şekilde yordamakta mıdır?

2. Psikolojik danışmanların yabancılaşmaları;

a) Cinsiyet

b) Medeni durum

c) En son bitirilen okul

d) Kıdem

e) Öğretim basamağı

değişkenlerine göre istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?

Sınırlılıklar

1. Araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Artvin, Rize ve Trabzon il ve ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan psikolojik danışmanlardan toplanan verilerle sınırlıdır.

2. Araştırmada ele alınan liderlik stilleri, kullanılan ölçme aracının ölçtüğü “dönüřümc¼”, “s¼rd¼r¼mc¼” ve “serbest bırakıcı” liderlik stilleri ile sınırlıdır.

Sayıtlar

1. Katılımcıların ölçek maddelerine içtenlikle ve dür¼st bir şekilde cevap verdikleri kabul edilmiştir.

Tanımlar

Liderlik: Grup üyelerini ortak hedefler etrafında toplayıp, onların bu hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda bilgilendirme ve yönlendirme işidir (Kılıç, 2006: 8).

Dönüştürücü Lider: Takipçilerin inanç, istek ve değerlerinde değişiklikler yaparak; örgütün vizyon, strateji ve kültürünü değiştirme; ürün ve teknolojide yeniliği teşvik edebilme becerisi olan liderdir (Bosman, 2004: 7).

Sürdürücü Lider: Mevcut düzeni koruyan, bu durumun sağlanması için astlarını motive eden ve gereksinimlerini karşılayan, önceden belirlenmiş hedeflere uygun hareket eden ve düzensizlik oluşmaması için gerekli önlemleri alan liderdir (Akan, 2015).

Serbest Bırakıcı Lider: İş ile ilgili hiçbir şeye müdahalede bulunmayan; işin amaçlarının ve kurallarının astlar tarafından belirlenmesine imkân sağlayan ve sorumluluk almaktan kaçınan liderdir (Koçel, 2014: 695).

Yabancılaşma: Kişinin özünden uzaklaşarak olaylar ve durumlar üzerinde etkili olamaması; bunun sonucunda da kendisinin bile tam olarak tanımlayamadığı gizil güçlerin etkisi altına girerek pasif hale gelmesidir (Jaeggi, 2014: 3).

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.1. Liderlik

İnsanlık tarihi boyunca bireyler ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çevresindeki kişilerle iletişim kurmak zorunda kalmışlardır. Bu durum yardımlaşma ve iş birliği üzerine kurulan toplumların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Meydana gelen toplumlar kendilerini güvende hissedebilmek; istek, ihtiyaç, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için kendi aralarında bilgi ve kabiliyetine güvendikleri kişilerin ön plana çıkmalarına izin vermişler; bu da toplumlarda yöneten ve yönetilen şeklinde iki zümrenin oluşmasına neden olmuştur (Cansüğü, 2016: 5).

Topumlarda yöneticilerin, grupta söz sahibi olabilen, kişileri belirlenen ortak amaçlar etrafında toplayarak motive edip yönlendirebilen kişiler arasından seçildiği söylenebilir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014: 124). Bu kişiler, bazen başarılı bazen başarısız olsalar da kişilik özellikleriyle taraftar bulmuş; saygınlık kazanarak grup üyeleri üzerinde etkili olmayı başarmış ve buldukları toplumu şekillendirmişlerdir. Bu da onların gruba önderlik yapmalarını yani lider olmalarını sağlamıştır (Gordon, 1999: 5).

Grup üyelerinin liderden beklentileri toplum yapılarına ve çağın gereklerine göre değişebilmektedir. Bu durum ise liderlik davranışlarının farklı stillerde olmasını ve liderlik kavramının güncelliğini korumasını sağlamıştır (Cansüğü, 2016: 5).

1.1.1. Liderliğin Gelişim Süreci

Liderlik olgusunun toplumlar üzerindeki etkisi çok eski dönemlere dayanmasına rağmen 19. yüzyıla kadar liderlik kavramı alan yazında yer almamaktadır. “Liderlik” sözcüğü ilk olarak 1900’lü yılların başında Britanya

Meclisinin denetleme ve politik etkinliği hakkında kaleme alınan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Fakat liderlik hakkında ilk ciddi ve kapsamlı araştırmaların 1900’l yılların ikinci çeyreğinden sonra başladığı söylenebilir. Liderlik kavramı ile ilgili yapılan bu araştırmalarda liderlerin nasıl ortaya çıktıkları, liderliğin korunabilmesi ve başarılı bir lider olmak için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği üzerinde durulmuştur (ırpan, 1999; Gordon, 1999: 3).

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların liderliği çok yönlü olarak ele aldığı söylenebilir. 1900 yılların başlarında kişilerin davranışlarından liderlik ile ilgili olanların tespit edilmesine dönük çalışmalar yapılmış; bu çalışmaların sonucunda liderliğin herhangi bir özellikle veya özelliklerin kombinasyonu ile izah edilemeyecek bir kavram olduğu sonucuna varılmıştır (Avcu, 2008: 5). Bu tarihten sonra liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; 1920 ile 1959 yılları arasında “liderliğin özellikleri”, 1950 ile 1960 yılları arasında “etkili lider nasıl olunur?”, 1960 ile 1970 yılları arasında “evrenin liderlik üzerinde nasıl bir rol oynadığı” ve 1970 ile 1980 yılları arasında “liderlerin hangi tür semboller kullandığı” üzerinde durulmuştur. 1980’li yıllarda tekrar “liderin özellikleri” üzerine yoğunlaşılmıştır. 1990’dan sonra ise “liderliğin kültürel farklılıktan nasıl etkilendiği” incelenmiştir (Arun, 2008: 9; Nourhouse, 2015: 3).

1.1.2. Liderlik Kavramı

Örgütlerde kişilik özellikleri ile ön plana çıkmış ve yesi olduğu grubu etkisi altına alarak onlara liderlik yapmış kişiler bulunabilmektedir. Bu kişilerin farklı özellikleri üzerinde birçok araştırmacı incelemelerde bulunmuş ve bu çalışmalarda önemli sayılabilecek sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmacıların çalışmalarına bakıldığında, liderlikten söz edilebilmesi için etkileşim içinde olan birden çok kişiye ihtiyaç olduğu savunulabilir. Bir başka ifadeyle lideri ortaya çıkaran diğer grup üyeleridir (alışkan, 2009: 38; Kılıç, 2006). Grup yeleri tarafından saygı duyulan ve bu bireyleri yönlendirmeyi başarabilen kişiler grupta söz sahibi olarak grubun lideri olabilmektedir. Bu yönlendirme sürecinde grup üyelerinin gnlllğne dikkat edilmesi gerekmektedir (Ayan, 2013: 10).

Bir grubun belirlenen amaçlara uygun hareket etmesi isteniyorsa liderinin kişiler arası iletişime dikkat etmesi gerektiği söylenebilir. Ayrıca grupta kararlar alınırken güç ve otorite kullanmak yerine fikirlerin önemsendiği bir atmosfer oluşturularak yönetilen bireyleri etki altına almak gerekmektedir (Afkhami, Eisenberg ve Vaziri, 2007: 18; Gordon, 1999: 5). Bunların yanında; kendi alanlarındaki gelişmeleri takip eden, keskin sınırlar çizmeyen, sorumluluk almaktan kaçınmayan, doğru ve zamanında karar veren, detaylarda boğulmayan, bencillik yapmayan ve verdiği sözün arkasında durup yalan söylemeyen kişilerin grup üyeleri tarafından daha kolay kabul gördüğü belirtilebilir. Ayrıca grupta ön plana çıkmak için, aşırı kuralcı olmamaya, davranışlarıyla örnek olmaya, sayılmaktan çok sevilmeye, yardımlaşmaya, yapıcı eleştirilerde bulunmaya ve rehber olmaya dikkat edilmesi gerekmektedir (James ve Fleet, 1998).

Drucker (1996) liderin özelliklerini dört madde altında toplamıştır. Bunlar: 1) takipçileri olmak, 2) sevilip saygı duyulmaktan çok, doğru adımlar atmayı ön planda tutmak, 3) diğer kişilere model olmak, 4) sorumluluk alabilmektir. Güney'e (2016: 391) göre liderin uyması gereken bazı kurallar bulunmaktadır. Bunlar: 1) özelliklerinin farkında olması ve kendini yenilemesi, 2) alanında bilgi sahibi olması, 3) sorumluluk alabilmesi, 4) karar vermede cesaretli olması ve 5) takipçilerine karşı liderliğe yakışır davranışlar sergilemesidir. Bu kurallara ek olarak; liderin grup üyelerinin yeteneklerinin neler olduğunu bilmesi, onlara rehberlik etmesi ve sorumluluk duygusu kazandırması gerektiği de savunulmuştur.

Liderlik, bir grubu etki altına alma gibi düşünülse de bunu sadece bir yönetim pozisyonuna sahip olma ile kısıtlamamak gerekmektedir. Yani bir kişinin makam sahibi olması ve bazı yetkiler alması o kişinin grubun lideri olmasında yeterli olmayabilir. Bu kişiler sadece grubun yöneticisi rolünü almış olabilirler (Altıntaş, 2009: 50; Mimir, 2008: 4; Mutlu, 1995: 9). Liderliğin, kişileri tehdit ederek veya cezalandırma yöntemiyle kazanılacak bir durum olmadığı da belirtilebilir. Ayrıca liderlik ile karizmanın aynı anlama gelmediği; bir kişinin karizmatik olmamasına rağmen doğru liderlik davranışları sergileyebileceği savunulabilir (Afkhami vd., 2007: 18). Buna karşılık liderlik, zayıf ve güçlü yönleriyle kendini tanıyabilme, hislerini ve davranışlarını kontrol altında

tutabilme, baskı gördüğünde kontrolünü kaybetmeme, çevresi ile etkili iletişim kurabilme yeteneği ile ilgilidir. Ayrıca liderlik üstlenilmiş olunan görevde bilgi sahibi, öğrenmeye açık ve girişimci olmayı gerektirmektedir (Sayın, 2008: 7). Bunların yanı sıra liderliğin, içinde bulunulan çağdan, ortam şartlarından, grubun belirlemiş olduğu hedeflerden ve toplum kültüründen de etkilendiği belirtilebilir (Mimir, 2008: 4).

1.1.3. Liderliğin Tanımlanması

Liderlik son yüzyılda üzerinde araştırmaların yoğunlaştığı ve her geçen gün hakkında yeni bilgilere ulaşılan güncel bir kavramdır. Araştırmacılar liderliği kendi bakış açılarına göre farklı şekillerde ele alıp incelemelerde bulunmuşlar ve tanımlamalar yapmışlardır.

Liderlik, toplumun amaçlarının somutlaşması, içinde bulunulan olay veya durumun neyi gerektirdiğini zamanında anlayıp müdahalede bulunabilme ve içinde bulunduğu gruba ortak bir bakış açısı kazandırabilme becerisidir (Hunt, 1999: 190). Liderliğin öz denetim ve sorumluluk olgunluğu; kendine güvenme ve etkili iletişim kurabilme becerisi; belirlenen hedeflere odaklanabilme, stres kontrolüne sahip ve dengeli olma, grupla hareket edebilme ve enerjiyi istenilen seviyede tutabilme yeteneği olduğu da söylenebilir (Yukl, 2013: 139). Ayrıca liderlik, içinde bulunulan grubun gereksinimlerini karşılama, gerginliğini azaltma ve kişileri kendine taraftar yapabilme becerisi olarak da ifade edilebilir (Gordon, 1999: 17). Afkhami vd. (2007: 17) ise liderliği grup tarafından belirlenen hedeflere ulaşmada güç ve otoriteden daha çok etkili iletişime dayalı enerji ve kararlılık olduğunu savunmuştur. Ayan (2013: 10) da liderliği, grup üyelerini etkilemeyi başarmak ve onlar üzerinde söz sahibi olabilmek olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde liderlik grup üyelerini ortak hedef etrafında toplayıp, onların bu hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda bilgilendirme ve yönlendirme işi olarak görülmektedir (Kılıç, 2006: 8). Mimir (2008: 4) de liderliğin, grup üyelerini belirlenen amaçlara ulaştırabilmek için motive etme, cesaretlendirme ve yönlendirme becerisi olduğunu savunmuştur. Türk Dil Kurumu'nun (1998: 1731) Türkçe sözlüğünde ise liderlik önderlik ile aynı anlamda kullanılarak; "gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu

küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlara ek olarak liderlik saygınlık kazanabilme, grubun hedeflerini belirlemede söz sahibi olma, grup adına kararlar alabilme, tecrübelerini aktarabilme ve tutumlarıyla kişileri yönlendirebilme becerisi olarak da tanımlanabilir (Özsöylemez, 2009: 4).

Liderin grupta gerektiği zaman değişimler yapan, grubun bu değişimlere göre hareket etmesini sağlayan ve grup iradesini yansıtan kişi olduğu savunulabilir (Northouse, 2015: 5). Şenocak (2015: 44) liderlerin öz denetim ve sorumluluk sahibi ve sosyal ilişkilerinde başarılı kişiler olduğunu belirtmiş; doğru liderliğin kişilerdeki mutluluğu ve verimliliği artırdığını savunmuştur. Çelik (2017: 5) lideri, gruba ortak bir amaç belirleyerek grup üyelerini bu amaçlar etrafında, etkili iletişim becerilerini kullanarak toplayıp, motive eden kişi olarak değerlendirmiştir. Mutlu (1995: 9) liderleri, resmi bir yetkiye dayanmadan belirlenen amaçlar doğrultusunda takipçilerini yönlendirebilen kişiler olarak tanımlamıştır. Bahar (2009: 11) lideri takipçilerini belli bir amaç etrafında toplayan ve bu amaçlara ulaşabilmek için emir ve talimat veren kişiler olarak açıklamıştır. Yiğitel'e (2014: 6) göre lider grubun tamamının veya çoğunluğunun takip ettiği kişidir. Lider duygusal olarak grup üyelerinde etki oluşturur ve hayal gücünü kullanarak onları yaptığı yeniliklerle heyecanlandırır. Ayrıca lider kendisine bağlı kişilerin problemleriyle yakından ilgilenen ve paylaşımlarda bulunarak duygusal tatmin sağlayan kişidir. Dulkadir (2017: 4) lideri benzer bir şekilde tanımlayarak; bir grubu etkisi altına almayı başarmış ve bireyleri ortak amaçlar etrafında toplayabilen kişi olduğunu belirtmiştir.

Yapılan tanımlar incelendiğinde araştırmacıların liderliğin farklı yönlerini vurguladığı söylenebilir. Liderliğin süreç yönünün vurgulandığı tanımlarda; üyesi olunan grubu etki altına almanın ve kişilere rehberlik ederek onları yönlendirmenin ön planda tutulduğu belirtilebilir. Liderlik davranışları yönünden yapılan tanımlarda, liderin öz yönetiminin, etkili iletişim becerilerinin ve tutarlılığının vurgulandığı savunulabilir. Örgüt açısından yapılan tanımlamalarda ise ortak hedef belirlemenin ve bu hedeflere ulaşmada liderlerin motivasyon sağlamadaki becerilerinin ön planda tutulduğu söylenebilir. Sonuç olarak liderlik; üyesi olunan grupta söz sahibi olma, kişileri etkileme ve belirlenen amaçlara

ulaşabilmek için onlara rehberlik etme, etkili iletişim kurarak kişileri kontrol altında tutma ve yönlendirme becerisi olarak değerlendirilebilir.

1.1.4. Liderin Güç Kaynakları

Bir kişinin lider olarak değerlendirilmesi için etkisi altına giren ve belirli amaçlar etrafında toplayıp yönlendirebildiği takipçi grubunun olması gerekmektedir (Ayan, 2013: 10). Liderin takipçileri üzerindeki bu etkinliğinin liderlik gücüyle orantılı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgütlerin kontrolü, liderin bu gücü kullanabilme becerisiyle ilişkilidir (Güven, 2017: 20).

Koçel'e (2014: 652) göre birine güçlü denilebilmesi için başka kişi veya kişilere ihtiyaç vardır. Çünkü kişilerin gücü başkalarıyla ilişki kurulduğunda ortaya çıkar. Eğer kişi bu ilişkide etki altına alabilmeyi ve yönlendirebilmeyi başarabiliyorsa o zaman güçlüdür denilebilir. Bu durumdan hareketle güç, bir kişinin ilişki kurduklarını etkileme ve tüm engellemelere rağmen aldığı kararlara uymalarını sağlayabilme potansiyeli olarak tanımlanabilir (Turan, 2014: 102). Çetin (2009: 31) ise gücü benzer şekilde; kişilerin çevresindekilerle ilişki kurarak onları kendi isteğine göre yönlendirebilme ve etkisi altına alabilme yeteneği olarak değerlendirmiştir.

Liderlerin takipçilerini etkileyip yönlendirmede çeşitli güç kaynaklarına başvurduğu söylenebilir. Bu güç kaynakları araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Bu gruplandırmalar arasında kabul görenlerden birisi 1960 yıllarında French ve Raven tarafından yapılmıştır (Goncalves, 2013). Aşağıda bu gruplandırmaya uygun olarak; yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve benzeşim (karizmatik) gücü açıklanmıştır.

1.1.4.1. Yasal Güç (Legitimate Power)

Liderin mesleki pozisyonu ve işteki unvanı sayesinde kazandığı yetki gücüdür. Lider bu gücü kullanarak ortak hedefleri ve bu hedeflere ulaşmadaki kuralları belirler ve astların bunlara uygun hareket etmelerini bekler. Ast ise bu gücün etkisiyle kendisini liderin isteklerine uygun hareket etmek zorunda hisseder (Randal, 2012). Bu etkileşimde lider tarafından verilen emirlerin astın anlayacağı şekilde açık ve net olması gerekmektedir (Green, 1999).

Liderin yasal gücünü kullanarak emir vermesini astın sıradan bir durum olarak gördüğü belirtilebilir. Astın bu durumu kabullenmesinde liderin konumu gereği bu şekilde hareket ettiğini düşünmesi etkili olmaktadır (Koçel, 2014: 653).

1.1.4.2. Zorlayıcı Güç (Coercive Power)

Örgüt içerisinde liderin astları üzerinde korku ve tehdit ile oluşturduğu güçtür. Astların istenilen doğrultuda hareket etmesini sağlayan ve astlar tarafından korkuya sebep olan her şey güç kaynağı olarak değerlendirilebilir. Bu güç kaynağı bazen işten çıkarma bazen de unvan değişikliği şeklinde olabilmektedir. Ayrıca liderin ceza verme yetkisi kadar astların bu gücü kabullenmesi de önemli görülmektedir (Koçel, 2014: 653). Bu gücün kabullenilmemesi sonucunda astlar tarafından direnç gösterme tepkisi verilebilmektedir (Johnson, 2003: 42).

Bakan ve Büyükbeşe (2010: 76) liderin emir ve isteklerini astların yerine getirmesini sağlamada kullanılan ceza ve kontrol potansiyelini, zorlayıcı güç olarak değerlendirmiştir. Benibol'a (2015: 27) göre zorlayıcı güç; liderin maaştan kesme, uyarı yazısı gönderme gibi cezalarla astları korkutarak işlerin zamanında yaptırılmasını sağlama gücüdür. Yılmaz (2014: 147) ise zorlayıcı gücü astların verilen emirlere karşı gelmesi durumunda liderin yaptırım uygulayabilme yetkisi olarak tanımlamıştır.

Astların doğru olmayan davranışları öğrenmesinde kendisi dışındaki kişilerin tecrübelerinin de etkili olduğu belirtilebilir. Şöyle ki; herhangi bir astın hatası nedeniyle almış olduğu ceza, diğerlerinin bu durumdan kaçınmalarını sağlayabilir. Fakat bu gücü kullanırken lider tarafından hata olarak değerlendirilen durumların astlar tarafından da kabul edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde astlar doğru davranışların neler olduğunu öğrenemez ve sadece cezadan kaçınmak için hata yapmamaya çalışır (Randall, 2012). Buna karşılık Henman (2012: 5) astları tehdit altında tutmanın, verimliliği olumsuz etkileyeceğini öne sürerek bu gücün liderler tarafından kullanılmasının çok doğru olmadığını vurgulamıştır. Ayrıca bu gücün yerine ödüllendirmenin kullanılmasının daha etkili olduğunu savunmuştur.

1.1.4.3. Ödüllendirme Gücü (Reward Power)

Ödüllendirme gücü, liderin astlarını istendik davranışları sonucunda mutlu etme temeline dayanır. Bu gücün ast üzerindeki etkisi ödülün büyüklüğüyle

orantılıdır. Yani ast için ödülün önemi arttıkça etkisi de bir o kadar artmaktadır. Ayrıca astların ödülleri kendilerine lider tarafından verildiğini bilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde ast üzerindeki ödül gücünün zayıf kalabileceği söylenebilir (French ve Raver, 1959: 152).

Ödül gücü astları olumlu yönde etkilediği için liderin verdiği emirlerin zamanında ve istenildiği şekilde yapılmasını kolaylaştırdığı savunulabilir. Bu ödül bazen maddi bazen de manevi olabilmektedir. Önemli olan astlar açısından ödülün anlam taşımasıdır (Goncalves, 2013).

1.1.4.4. Uzmanlık Gücü (Expertise Power)

Uzmanlık gücü astlar tarafından liderin bilgi, beceri ve tecrübesine saygı duyulması temeline dayanmaktadır (Türk, 2016: 58; Yılmaz, 2014: 147). Farklı bir ifadeyle uzmanlık gücünden söz edilebilmesi için astların lideri, alanında nitelikli saymaları ve kendilerinden üstün olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir (Henman, 2012: 6). Green (1999) uzman gücünden söz edilebilmesi için lider ile astlar arasında bilgi farkının olması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca liderin yaptığı işte astlarını ikna edici, mantıklı ve güvenilir olması gerektiğinin de önemli olduğunu vurgulamıştır.

Liderlerin astlardan daha fazla verim elde etmek için kendi alanının dışında uzman gücüne başvurdukları görülebilmektedir. Liderin bilgi ve becerileriyle ön plana çıktığı alanın dışında bu gücü kullanmaya çalışması uzman gücü etkisinin azalmasına neden olabilmektedir. Bu durumun, lidere olan güvenin azalmasına ve astların iş verimliliğinin düşmesine neden olduğu savunulmuştur (French ve Raver, 1959: 156).

1.1.4.5. Benzeşim (Karizmatik) Gücü (Referans Power)

Max Weber'in liderlik güçlerini sınıflandırmasıyla karizmatik gücün önem kazanmaya başladığı söylenebilir. Weber, karizmatik liderin gücünü kutsal bir temele dayandırarak, yaratıcının kişilere doğuştan verdiği bir armağan olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle; doğuştan karizmatik özelliklere sahip olmayan kişilerin sonradan bu özellikleri kazanmasının mümkün olmadığı öngörülmektedir. Buna karşılık karizmatik özellikleri güçlendirmede deneyim ve bilginin etkili olduğu vurgulanmıştır (Genç, 2012: 261). Weber, her ne kadar

liderlik özelliklerini yaratıcıya dayandırsa da karizmatik liderin gücünün din alanıyla sınırlandırılmasının doğru olmadığını savunmuş; hukuk ve politika alanlarında nasıl bir etki oluşturduğunun da araştırılması gerektiğini vurgulamıştır (Coleman, 1997).

Liderin karizmatik özelliklere sahip olması astların ona benzemeye çalışmasına sebep olabilmektedir (Dikmen, 2012: 29). Astları kişilik özellikleriyle kendisine hayran bırakarak onlara model olan liderin ise benzeşim gücüne sahip olduğu söylenebilir (Koçel, 2014: 653). Liderin, astları tarafından beğenilme ve sevimleri de model alınmasında etkilidir. Ayrıca bu güçte iletişimin önemli olduğu ve liderin davranışlarının hem resmi hem de sosyal ortamlarda tutarlı olması gerektiği belirtilmiştir (Randall, 2012). Bu durumdan hareketle benzeşim gücü; liderin özellikleriyle takipçilerini etkileyebilme ve onlara model olma potansiyeli olarak tanımlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

French ve Raver'e (1959: 266) göre astların lideri örnek alırken önceden nelere dikkat etmesi gerektiğini planlaması, benzeşim gücü üzerinde pozitif bir etki oluşturmaktadır. Ayrıca astların liderin kişilik özelliklerinin üstünlüğüne olan inanç düzeyinin de bu güç üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bunun yanında lider bazen benzeşim gücünün farkında olmayabilir. Fakat buna rağmen liderin bu gücünden ast etkilenebilir. Goncalves (2013) benzeşim gücü üzerinde astların sosyal dışlanma korkularının da etkili olduğunu belirtmektedir. Fiziksel görünüm, ses tonu, kültürlü olma gibi özellikler bu gücü etkileyen diğer etkenlerdir (Cansüngü, 2016: 24).

1.1.5. Liderlik Yaklaşımları

20. yüzyıldan sonra liderlik kavramı üzerinde bazı bilim insanları araştırma yapmış (Özalp ve Kırıl, 2010: 148) ve çeşitli yaklaşımlar geliştirmişlerdir (Tingilimoğlu, 2005: 3). Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

1.1.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı I. Dünya savaşı yıllarında A.B.D. ordusuna subay seçilirken Amerikalı psikologların yapmış olduğu çalışmalar esnasında ortaya çıkmıştır. Bu yıllarda psikologların geliştirdiği çeşitli testler subay adaylarına

uygulanmış ve bu testlerin sonuçlarına göre değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca bu yaklaşım her ne kadar askeri alanda ortaya çıksa da daha sonraki yıllarda diğer alanları da etkisi altına almıştır (Işık, 2014: 14).

Özellikler yaklaşımı ile liderin, lider olmasını sağlayan davranışların neler olduğu hakkında bilgi sahibi olma ve lider kişilerin nasıl yetiştirilmesi gerektiğinin tespiti amaçlanmaktadır (Ercan, 2010: 13). Ayrıca bu yaklaşımda bireylerin doğuştan gelen özellikleri sayesinde lider olabileceği belirtilmektedir. Fakat kişilerin liderlik özelliklerinin sonradan geliştirilebileceği de vurgulanmaktadır. Buna karşılık liderlik özellikleri zayıf olan kişilerin eğitim alsalar da gerçek bir lider olamayacağı savunulmaktadır (Genç, 2012: 256).

Özellikler yaklaşımı bireylerin birbirlerinden farklı özelliklerde olmasına odaklandığı için bu yaklaşım kişilerin birbirleriyle karşılaştırılması üzerine kurulmuştur. Bu yolla kişilerden hangilerinin liderlik özelliklerine sahip olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışanların görevde yükselmelerinde bu yaklaşımdan yararlanılabilmektedir. Fakat bu yaklaşımın tek başına liderleri belirlemede yeterli olmadığı söylenebilir. Çünkü lideri seçerken sadece kişilik özelliklerine bakmak, başka faktörleri görmemek, doğru sonuçlar vermeyebilir. Bu yönüyle özellikler yaklaşımı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir (Genç, 2012: 256; Koçel, 2014: 678).

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda ilk olarak liderin insanüstü özellikler taşıyıp taşımadığı araştırılmış; sonraki dönemlerde ise liderlik özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalarda etkili liderin özellikleri hakkında tam olarak görüş birliğine varılamadığı söylenebilir. Araştırmacılar bu incelemeler sonucunda liderlik özelliklerini *fiziksel* (boy, kilo, güç, yaş ve fiziksel olgunluk, vb.), *düşünsel* (zekâ, ileri görüşlülük, karar verme, tutarlılık, sorumluluk, risk alabilme, vb.) *duygusal* (algılama, öz kontrol, kişileri motive edebilme, azim, vb.) ve *sosyal özellikler* (iletişim becerisi, samimiyet ve güvenilir olma, vb.) olarak gruplandırmıştır (Gürüz ve Gürel, 2009: 296).

Ralph M. Stogdill'in incelemelerinin özellikler yaklaşımında ayrı bir yere sahip olduğu belirtilebilir (Şahin, 2012). Stogdill 1900'lü yılların ilk yarısında yapılan 163 araştırmayı incelemiş ve liderlerin kişisel özelliklerini ön plana çıkarmıştır. Bu çalışmalarda liderin zekâ, uyanıklık, anlayış, sorumluluk,

girişkenlik, inatçılık, öz güvenlilik ve sosyal yönleriyle diğer bireylerden üstün oldukları savunulmuştur. Stogdill'in ikinci çalışmasında ise kişisel özelliklerin yanında durumsal etkenlerin de liderlik üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca Stogdill liderlik özelliklerini sorumluluk alma, görev tamamlayabilme, amaçlara ulaşmadaki azim ve kararlılık, girişkenlik, özgüven, benlik algısı, kabullenme, bireyler arasındaki stresi kaldırmadaki istek, hayal kırıklığına tahammül ve etkileşim becerisi şeklinde sıralamıştır (Turan, 2014: 305).

Liderde olması gereken özelliklerin tek kişide toplanamaması, lider dışındaki kişilerin liderlik yapabilecek olmalarına rağmen geri planda kalması ve liderlik özelliklerini ölçmedeki güçlükler araştırmacıların liderlikle ilgili farklı çalışmalar yapmasını gündeme getirmiştir. Bu çalışmalarda liderlik özellikleri yerine liderlerin tutumları üzerinde durulması sonucunda “Davranışsal Yaklaşım” ortaya çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005).

1.1.5.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderin özellikleri üzerinde yapılan araştırmaların 1950'lerde liderin davranış (behavioral) özelliklerine kayması sonucunda Davranışsal Yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu dönemde bağımsız çok sayıda ölçek, görüşme formları ve tanımlama teknikleri kullanılarak liderin takipçilerine karşı nasıl davrandığı tespit edilmeye çalışılmıştır (Ercan, 2010: 14; Yukl, 2013: 12). Bu durumdan hareketle davranışsal yaklaşımda lider kadar takipçilere de ağırlık verildiği söylenebilir (Koçel, 2014: 678).

Bu yaklaşım liderlerin takipçilerine karşı göstermiş olduğu davranışlarını, motivasyon yöntemini, iletişim tarzlarını, krize müdahaledeki tutumunu ve grup yönetme becerisini inceleyerek liderlik düzeyinin belirlenebileceğini savunmaktadır (Genç, 2012: 256). Bunlara ek olarak, planlama ve izleme yeteneği, liderlerin takipçilerine yetki devretme şekli ve ortak amaç belirleme yeteneği bu yaklaşımda önemli görülmektedir (Çetin ve Beceren, 2007). Davranışsal yaklaşım, bu durumdan hareketle takipçilerinin bakış açısına göre liderleri incelemek olarak düşünülebilir (Işık, 2014: 22). Ayrıca bu yaklaşım “göreve yönelmiş lider” ve “insana yönelmiş lider” olarak iki lider tipini temele almaktadır. Şartlar göz önünde bulundurularak liderlik tipleri arasından seçim

yapılması gerektiği savunulmaktadır. Fakat davranışsal yaklaşımda insana yönelmiş liderin diğerine göre daha çok dikkate alındığı söylenebilir (Gürüz ve Gürel, 2009: 297).

Davranışsal yaklaşımın daha iyi anlaşılabilmesi için Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'ndeki liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli ve Douglas McGregor'un X ve Y kuramının incelenmesinin gerektiği söylenebilir. Değinen çalışmalarda liderlerin kişisel özelliklerinden çok takipçilerine karşı sergilemiş olduğu davranışlar üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır (Genç, 2012: 257).

1.1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderlik ile ilgili Ohio State Üniversitesi'nde 1945 yılında başlayan çalışmalar davranışsal yaklaşımın gelişmesi açısından önemli görülmektedir. Araştırmacıların çalışmalara başlamalarında o tarihe kadar liderlikle ilgili kapsamlı bir tanımlamanın olmayışının etkili olduğu belirtilmektedir. Ohio State Üniversitesi'nin çalışmaları öncesinde liderlik, etkili liderlikle aynı anlamda kullanılmaktaydı. Araştırmacıların bunu eksiklik olarak düşünüp liderliği ayrıntılı bir şekilde incelemeye başladıkları görülmektedir. Bu çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarını tespit etmede iki değişkenin dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir. Bunlardan birincisi "kişiyi dikkate alma", diğeri ise "inisiyatif"tir (Koçel, 2014: 679; Özdemir, 1998: 99).

Liderin davranışlarını incelemek için Ohio State Üniversitesi'nde Liderlik Davranışları Tanım Anketi (LDTA) geliştirilmiş ve bu anketle liderin, takipçilerine karşı sergiledikleri davranışlar tespit edilmeye çalışılmıştır. *Kişiyi dikkate alma* faktörü için geliştirilmiş maddeler, liderlerin takipçileri için ne kadar zaman ayırdığı, yapılması gereken değişikliklerde sorumluluk alabilme durumu, sosyal ilişkilerdeki sıcaklık ve samimiyet gibi konuları içermektedir. Bu anketin *inisiyatif* faktörüne yönelik hazırlanmış ölçek maddelerinde ise grup kuralları, takipçilerinin beklentileri ve iş bölümü gibi konular yer almaktadır (Işık, 2014: 24). *Kişiyi dikkate alma* faktöründe takipçilere odaklanılmaktadır. Takipçiler, ihtiyaçlarının karşılanacağı ve problemlerine çözüm bulunacağı için kendilerini güvende hissetmektedir. Bu durumun takım halinde hareket etmede ve

motivasyonu artırmada etkili olduğu söylenebilir. *İnisiyatif (işe ağırlık verme)* faktöründe ise insan yerine işe odaklanılmaktadır. Bu faktörde işin zamanında bitirilmesi için planlama yapma ve hedef belirleme ile doğru iletişim sistemi kurmak için liderin sergilemiş olduğu davranışlar üzerinde durulmaktadır (Genç, 2012: 257). Bu iki faktörün birbirinden ayrı düşünülmesi gerekmektedir. İnisiyatif faktörünü ön planda tutan liderlerin işin planlanma, iş hakkında kişilere yeterli verileri sunma ve işçiden istenilen verimin alınması konusunda daha avantajlı olduğu; buna karşılık kişiyi dikkate alma faktörüne uygun hareket eden liderin grup bilincini, iş bölümü ve yardımlaşmayı, etkili iletişimi ve güvenli ortam oluşmasını daha kolay sağladığı söylenebilir. Bu durumdan hareketle liderin her iki faktörü de dikkate alması gerektiği savunulmaktadır (Işık, 2014: 25).

1.1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde etkili olan diğer bir çalışma, 1947 yılında Michigan Üniversitesi yönetiminde Rennis Likert öncülüğünde gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi Liderlik araştırmalarıdır (Genç, 2012: 257). Bu araştırmalarda çalışanların verimliliği üzerinde etkili olan faktörler; işten tatmin olma düzeyi, lider-takipçi ilişkileri ve liderlerin astlarına karşı davranışları şeklinde sıralanmıştır (Koçel, 2014: 680).

Michigan araştırmaları sonucunda iki lider tipinden söz edilmektedir. Bunlardan ilki “göreve önem veren lider” bir diğeri ise “bireye önem veren lider” dir. Göreve önem veren lider modeli, işin amaçlara uygun yapılması temeline dayanmaktadır. Bu modelde eğer işler planlanan şekliyle yürümüyorsa lider astlarına yaptırım uygulayabilir ve hatta onları cezalandırabilir. Bireye önem veren lider modelinde ise işten çok çalışanların memnuniyetinin önemsendiği söylenebilir. Bu lider modeli çalışanlardan verim alınabilmesi için ceza değil ödüllendirme sisteminin işletilmesi gerektiğini savunur. Ayrıca bu modelde astların ihtiyaçlarının temin edilmesinin ve mesleki gelişimlerinin önemsendiği söylenebilir (Işık, 2014: 28). Bu çalışmalar sonucunda bireye önem veren liderlik modelinin diğer modele göre daha etkin olduğu belirtilebilir. Çünkü göreve önem veren liderlik ile kısa sürede olumlu sonuçlar elde edilebilir. Fakat genel olarak

bireylerin istek, ihtiyaç ve kişisel özellikleri dikkate alınmadan amaçlanan verimin devamlı olarak sağlanması güçtür (Özdemir, 1998: 103).

1.1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio State ve Michigan üniversitelerinde yapılan liderlik davranışları araştırmaları üzerinde çalışmalar yaparak yönetim tarzı matriksi modeli geliştirmişlerdir. Bu matriks daha önceki yaklaşımlardan farklı olarak, liderliği birbirine bağımlı değişkenlere dayandırmıştır. Ayrıca liderlerin davranışları “üretim yönüne yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” şeklinde iki gruba ayrılmıştır (Canbolat, 2016: 32; Genç, 2012: 258).

Yönetim tarzı matriksi, lider davranışlarını dikey ve yatay olmak üzere iki boyut altında incelemektedir. Dikey boyut liderin insan ilişkilerine hangi düzeyde ilgi gösterdiğini; yatay boyut ise üretime duyulan ilginin derecesi hakkında bilgi vermektedir. Bu modele göre lider davranışları, beş grup altında açıklanabilir (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003: 8; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 305; Salturk, 2008: 58):

1. *Cıvı Liderlik*: Liderin, işe ve çalışanlara ilgi düzeyi çok düşüktür. Ayrıca lider örgüt üyeliğini koruyabilmek için düşük seviyede gayret gösterir.
2. *Şehir Kulübü Liderliği*: Liderin insan ilişkilerine önem vermesine karşın, işe ilgisi çok düşüktür.
3. *Görev Liderliği*: Liderin iş ile ilgisi yüksek düzeydeyken, insan ilişkilerine aynı önemi göstermez.
4. *Orta Yolcu Liderliği*: Liderin işe ve insan ilişkilerine gösterdiği ilgi dengededir.
5. *Ekip Çalışması Liderliği*: Liderin işe ve insan ilişkilerine karşı ilgi düzeyi yüksektir. Lider ile örgüt üyeleri birbirlerine güvenir ve saygı duyar. Ayrıca lider sadece problem durumuyla karşılaşıldığında müdahalede bulunur.

Araştırmacılar Yönetim Tarzı Matriksin'den yararlanarak liderlerin davranışları hakkında değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Yapılan değerlendirmeler incelendiğinde Yönetim Tarzı Matriksi'ne göre en ideal liderlik biçiminin “ekip çalışması liderliği” olduğu savunulabilir. Çünkü bu liderlik tipinde lider hem astların ihtiyaçlarını dikkate alarak güven ortamı sağlamakta, hem de çalışanlar arasında iş bölümü yaparak, üretimi istenilen düzeye

çıkarmaktadır (Çiftçi, 2002: 66; Hodgetts, 2011: 329; Şimşek, Çelik ve Akgemici, 2014: 160).

1.1.5.2.4. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Bu model Rensis Likert'in yapmış olduğu incelemeler sonucunda geliştirilen ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı sayılabilecek bir çalışmadır. Bu modelde lider davranışları kişiye yönelikten işe yöneliğe doğru sıralanarak dört gruba ayrılmıştır. Bu davranış grupları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Hodgetts, 2011: 321; Saruhan ve Yıldız, 2013: 309):

Sistem 1- İstismarcı Otoriter Liderlik Modeli: Lider astlara güvenmez, cezalandırma ve tehdit yoluyla onları baskı altına almaya çalışır. Ayrıca çoğu zaman astların fikirleri lider tarafından dikkate alınmaz.

Sistem 2- Yardımsever Otokratik Liderlik Modeli: Lider astlarını hizmetçi gibi görür ve onların fikirlerini nadiren dikkate alır. Çoğu zaman kararlar üst tarafından verilmesine karşın yazılı kurallar çerçevesinde astlara da yetkiler verilebilir. Ayrıca örgütün amaçlarına ulaşması için astlara ceza ve ödül verilebilir.

Sistem 3- Katılımcı Liderlik Modeli: Lider astlara kısmen güvenmesine karşın kontrolün kendisinde olmasını ister. Önemli konular dışında astların karar verme yetkisi vardır ve lider ile astlar fikir alışverişinde bulunurlar.

Sistem 4- Demokratik Liderlik Modeli: Lider astlarına güvenir. Ayrıca lider astlarının fikirlerine saygı duyar ve kararlar alınırken bu görüşleri dikkate alır. Yetki ve sorumluluk üstten alta doğru her kademeye dağıtılmıştır. Bunlara ek olarak örgüt içindeki iletişim sadece aşağıya veya yukarıya doğru değil; aynı zamanda yatay yönlüdür.

Örgütlerde çalışanlardan üst düzey verim alınabilmesi için liderin, astların problemlerini dikkate alması ve onlara grup içinde değerli olduklarını hissettirmesi gerektiği savunulabilir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda örgüt işleyişinde istenilen başarının sistem 1 ve sistem 2 de sağlanmasının güç olduğu; buna karşın sistem 3 ve sistem 4'te daha fazla verim sağlanabileceği söylenebilir. Ayrıca sistem 4 her ne kadar ideal liderlik modeli olarak düşünülse

de bazı araştırmacılar tarafından bu düşünce eleştirilmiş ve her durumda bu model ile başarılı olunamayacağı öne sürülmüştür (Cansüngü, 2016: 35).

1.1.5.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor 1960 yılında, Dr Mayo'nun çalışmalarından etkilenerek, Taylor Weber ve Fayol'un geliştirdiği klasik yönetim teorilerinin ön planda tutulduğu X kuramı adı verilen çalışmalar yapmıştır. Bu kuramda insanların çalışmaya isteksiz varlıklar oldukları ve bu nedenle baskı uygulanarak bireylerin yönetilmesi gerektiği savunulmaktadır. Daha sonra ise McGregor bu kuramın aksine beşerî ilişkiler üzerinde durarak Y kuramını geliştirmiştir. Bu kuramda ise insanlara değer verildiği ve demokratik bir ortam sağlandığı takdirde çalışanların mevcut potansiyellerinin açığa çıkacağı ve onlardan üst düzey verim sağlanabileceği savunulmaktadır. McGregor'un X ve Y kuramının temel varsayımları aşağdaki gibidir (Eren, 2013: 40; Genç, 2012: 259; Işık, 2014: 34):

X kuramı varsayımları:

- Çalışmak insanların zevk alacağı bir durum olmadığından, bireyler çalışmaktan kaçma eğilimindedir. Bu nedenle gerekli tedbirler alınmalı ve gerekirse ceza yöntemi kullanılmalıdır.
- Çalışanların güvende olma ihtiyacından dolayı sorumluluk almaktan kaçınacakları göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çalışanların problem çözme becerileri çok düşük olduğundan karar verme ve sorun çözmede alt kademeler devre dışı bırakılmalıdır.
- Çalışanlar değişime direnç gösterirler.
- Çalışanlar örgütten ziyade kendi çıkarlarını ön planda tuttıkları için sık sık denetlenmeleri gerekir.

Y kuramı Varsayımları:

- Çalışanlar için iş ve dinlenme oyundan farksızdır. Çoğu insan işten nefret etmez. İş sayesinde bireylerin başarı ihtiyacı karşılanarak tatmin olmaları sağlanır.

- Çalışanlar kendilerini örgüte ait hissederse ve çalışma arkadaşlarına değer verirse onları sıkı denetim altına almaya gerek yoktur. Çünkü kişilerin özdenetim becerilerini geliştirmek amaçlara ulaşmada daha etkilidir.
- Çalışanların belirlenen amaçlara odaklanması için ceza değil ödüllendirme yöntemi kullanılmalıdır. Kişilerin başarılarının takdir edilmesi ve işten tatmin olmaları en etkili ödüllerdir.
- Uygun şartlar oluşturulursa çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınmazlar.
- Çalışanların ihtiyaçları dikkate alındığı takdirde onlardan üst düzeyde verim sağlanır.

Bu varsayımlar incelendiğinde X kuramına göre davranış sergileyen liderin daha otoriter ve baskıcı; Y kuramı özelliklerine sahip liderin ise çalışanları merkeze alan ve demokratik bir anlayış içinde olduğu söylenebilir (Bolden vd., 2003: 8; Güney, 2016: 401). Bununla birlikte X kuramında dışkontrol; Y kuramında ise içkontrol ve öz yönetimin etkili olduğu savunulabilir (McGregor, 1966). Ayrıca Henman (2012: 8) X kuramının varsayımlarını, modası geçmiş olarak değerlendirmiş ve liderler üzerindeki etkisinin kısa sürdüğünü belirtmiştir. Buna karşılık Y kuramının ise hem kuramı geliştiren McGragor hem de diğer araştırmacılar tarafından daha çok kabul gördüğü savunulmuştur.

1.1.5.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı liderlik koşullarının incelendiği yaklaşımların genel adı olarak belirtilebilir (Genç, 2012: 260). Durumsallık yaklaşımı geliştirilirken liderlik davranışlarının önceden tahmin edilmesindeki güçlükler ve ortam şartları dikkate alınmaktadır. Yaklaşımın temsilcileri lider davranışlarının örgüt üyelerine ve liderin kişilik özelliklerine; işin ve çevrenin koşullarına göre değişiklik gösterebileceğini belirtmiştir. Ayrıca liderlik biçimlerinin etki düzeyinin ortam şartlarına göre değişebileceği vurgulanarak tek bir liderlik stiliyle her koşulda başarı sağlanamayacağı savunulmuştur. (Şimşek vd., 2014: 349). Durumsallık yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi için *Fred Fiedler'in Etkin Liderlik, Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik ve House'un Yol-Amaç Modellerinin* incelenmesinin gerektiği söylenebilir. Değinilen modeller aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

1.1.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Bu model, Fred Fiedler'in 1967 yılında liderlik davranışı ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için geliştirdiği bir yaklaşımdır (Hamarat, 2010: 39). Bu yaklaşıma göre liderlik stilleri, etki düzeyinin içinde bulunulan şartlara göre değişebilmektedir. Bu nedenle liderin davranışlarında esnek olması gerektiği vurgulanmaktadır. Fiedler tarafından liderin davranışlarını etkileyen üç durumsal değişken olduğu öne sürülmüştür. Bunlar: "lider ile takipçiler arasındaki ilişki", "başarılabacak işin niteliği" ve "liderin mevki gücü" dür. Bu durumsal değişkenler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Bolden vd., 2003: 8; Özalp ve Kirel, 2010: 150; Yılmaz, 2014: 142):

1. *Lider ile takipçileri arasındaki ilişki*: Liderin astları tarafından kabul görülme düzeyini ifade eder. Bu durumu sağlamak için lider ile astlar arasında sevgi, saygı ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulması gerekmektedir.
2. *Başarılabacak işin niteliği*: İşlerin gerçekleşmesinde izlenecek yolun tespitiyle ilgilidir. Fiedler'e göre işin niteliğinin dört tamamlayıcı unsuru bulunmaktadır. Bunlar; (1) yol amaç çeşitliliği (işin gerçekleştirilmesinde farklı yolların olması), (2) kararların doğruluğu (dönütlerin iyi olup olmadığı), (3) kararların özelliği (uygun sonuç ve çözüm) ve (4) amaçların açıklığıdır (işten beklentilerin açıklığı). Ayrıca bu yaklaşımda görev yapısı tam olarak belirlenmeden liderin diğer problemlerle ilgilenebilmesinin güç olduğu belirtilmektedir.
3. *Liderin mevki gücü*: Liderin astlarına karşı kullanabileceği yetki derecesini ifade eder. Astlar tarafından kabul görmüş ve kişileri yönlendirme becerisi bulunan liderlerin mevki gücünün yüksek olduğu; buna karşılık astlarına gerektiğinde ceza veya ödül veremeyen liderlerin ise mevki gücünün zayıf olduğu belirtilmiştir.

Örgütlerde farklı durumların liderlik açısından elverişliliğinin bu değişkenlere göre belirlendiği söylenebilir. Bu yaklaşımda liderle takipçi arasında doğru bir ilişkinin sağlanması, işin hangi yolla yapılacağıın belirlenmesi ve liderin mevki gücünün yüksek olması en olumlu durum olarak değerlendirilirken; liderler ile takipçiler arasında iyi bir ilişki kurulamaması, işin nasıl yapılacağıın önceden kararlaştırılmaması ve liderin mevki gücünün zayıf olması ise en olumsuz durum olarak değerlendirilmektedir. Bu iki aşırı ucun yaklaşımda çok

fazla kabul görmediği söylenebilir. İdeal durumun ise şartlar dikkate alınarak belirlenen orta bir nokta olduğu belirtilmektedir (Turan, 2014: 317).

1.1.5.3.2. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre liderin davranışları koşullara göre değişiklik gösterebilir. Ayrıca içinde bulunulan şartlara göre kararlara astların ne kadar katılımının sağlanacağını ve bu durumun hangi yolla gerçekleştirileceğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca liderin, örgüt içinde oluşacak sorunların çözümünde astların aktif olmasını sağlayarak kendi etkisini artırmaya çalıştığı söylenebilir (Şimşek vd., 2014: 165).

Vroom-Yetton-Jago Modeline göre karar verme aşamasında beş çeşit liderlik şekli ve yedi durumsallık modeli bulunmaktadır. Liderlik şekilleri: “otokratik (A1, A2), danışan (C1, C2) ve tam katılımlıdır (G2) (Ercan, 2010: 23; Özalp ve Kirel, 2010: 154). Beş çeşit liderlik şekli şu şekilde açıklanmaktadır:

A-1: Problemler çözülürken ve kararlar alınırken astlar pasiftir. Lider merkezdedir.

A-2: Astlar önemli görülen bilgileri lidere aktarmakla görevlidir. Problemlerin çözümünde kararı lider tek başına alır.

C-1: Problem astlarla paylaşılır ve astların düşünceleri alınır. Fakat çözüm için karar lider tarafından verilir.

C-2: Problem astlarla grup halinde paylaşılır. Grupta problemin çözümü konusunda görüşler alınır. Problemin çözümü için karar lider tarafından alınır. Bu kararda astlarının fikirlerinin dikkate alınması liderin tercihindedir.

G-2: Liderler problemi astlarla grup olarak paylaşır ve çözüm yollarının tartışılması için ortam sağlar. Problemin çözümü için kararlar tartışma sonucuna göre alınır.

Modelde problemlerin tanımlanmasında yedi sorudan yararlanılmaktadır. Bu sorulara verilecek cevaplardan (evet-hayır) hareketle lider, beş liderlik çeşidinden birini seçer. Bu sorular aşağıda sıralanmıştır.

- 1- Kalite gerekiyor mu?
- 2- Kararın kaliteli olması için ön bilgim var mı?
- 3- Sorun yapılaşdırılmış mı?

- 4- Alınan kararları astlar kabullenecek mi?
- 5- Astlar kararları tek başıma almamı kabullenecek mi?
- 6- Bu sorunu çözmeye astlar belirlenen örgütsel amaçları paylaşıyor mı?
- 7- Kararların uygulanmasında astlar arasında bir problem yaşanır mı?

Modele göre lider karar ağacı üzerinde bu sorulara verdiği evet ve hayır cevaplarına göre liderlik stilini belirlemektedir. Ayrıca bu karar verme sürecinde astların hangi düzeyde aktif olacağı lider tarafından tespit edilmektedir. Bu yaklaşımda bu soruların lider tarafından kendi kendine cevaplandırılması, kültürel farklılıklardan etkilenme durumu ve astların karar verme sürecine katılmalarında liderin tek etken olması olumsuzluk olarak belirtilmektedir (Çiftçi, 2002: 81).

1.1.5.3.3. Yol-Amaç Modeli

Vroom'un bekleyiş modelinden etkilenilerek ve liderlik davranış ve durumlarını temele alarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde liderin belirli kişilik özellikleri yerine duruma uygun davranış sergileme becerisi tespit edilmeye çalışılmıştır (Özalp ve Kirel, 2010: 152).

Yol-Amaç yaklaşımına göre astların davranışları iki faktörün etkisindedir. Bunlar; sergilenen davranışlar sonucundaki beklentiler ve işin sonuçlarına kişi tarafından verilen değerdir. Bu yaklaşımda yukarıdaki faktörler dikkate alınarak astların motivasyonu, verimliliği ve iş tatmini üzerinde liderin davranışlarının nasıl bir role sahip olduğunun tespiti amaçlanmaktadır (Koçel, 2014: 691). Bu yaklaşıma göre kişilerin motive edilebilmesi için; verilen işleri yapabileceğine, emeklerinin anlamlı bir çıktı ile sonuçlanacağına ve işin sonunda tatmin edici bir ücret alacaklarına inanmaları gerekmektedir. Bu durumun sağlanmasında ve liderin kendisine uygun stili belirlemesinde astların gereksinimlerini dikkate alması etkili olmaktadır. Ayrıca astların motivasyonunun artmasında lider tarafından iş ortamındaki eksiklikler göz önünde bulundurularak tamamlayıcı ve destekleyici çalışmaların yapılmasının ve astların iş başarılarının ödüllendirilmesinin gerektiği vurgulanmıştır (Turan, 2014: 318).

Hodgetts'e (2011: 331) göre astların kişisel tatminlerini sağlamak için etkili yolların neler olduğunun tespit edilmesi liderin görevidir. Bu tespit lider tarafından; işin amaçlanan şekliyle gerçekleşmesini engelleyen unsurların ortadan kaldırılması, astların tatmin olmalarına yardımcı olunması ve işin anlaşılır hale getirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca bu yaklaşımda astların motive edilmesinin liderin başarısında olumlu bir etki oluşturduğu savunulmuştur. Liderlik stili belirlenirken bu koşulların sağlanmasının yanı sıra astların kişilikleri ve işin özelliklerinin de dikkate alınmasının gerektiği vurgulanmıştır.

Amaç-Yol modeline göre liderlik stilleri “emredicilik”, “destekleyicilik”, “katılımcılık” ve “başarı odaklılık” olmak üzere dört grup altında açıklanmıştır (Genç, 2012: 261; Turan, 2014: 319).

Emredici (Yönlendirici) Liderlik: Lider astlarına işin nasıl yapılacağı ve ne zaman bitirileceği hakkında açıklamalar yapar ve uyulacak kuralları belirleyerek bu kurallara uygun şekilde işin tamamlanmasını sağlar. Bu liderlik davranışları bazı kaynaklarda yönlendirici liderlik olarak da adlandırılmaktadır.

Destekleyici Liderlik: Lider ile astlar arasında arkadaşça ve samimi bir ilişki vardır. Astların mutluluğu ve ihtiyaçları lider tarafından önemsenir. Ayrıca lider astlarının görevlerine saygı duyar ve onlara eşit davranır.

Katılımcı Liderlik: Lider işin nasıl yapılacağına ilişkin alınan kararlarda astlarına danışır. Astların fikirleri lider için önemlidir.

Başarı Odaklı Liderlik: Lider astlarını zorlayarak onlardan en yüksek verimi elde etmeyi amaçlar. Astların eksiksiz olmalarını bekler ve sürekli gelişimin olmasını ister. Astlardan çok şey beklenilmesi çalışanların başarıma kapasitelerine olan güvenden kaynaklanmaktadır.

Lider içinde bulunulan durumu göz önünde bulundurarak dört stilden birini benimseyebilir. Buna karşılık Yol-Amaç modeli bazı araştırmacılar tarafından çok basit olduğu ve iş yaşamında etkili sayılabilen değişkenlerin göz ardı edildiği öne sürülerek eleştirilmektedir. Ayrıca modelin tüm astların kişisel özelliklerine ve motive edilmelerine uygun olmadığı savunulmaktadır. Buna karşılık, her ne kadar eksikliklerinin olduğu ifade edilse de bu modelin, liderlik araştırmalarına katkı sağladığı belirtilmektedir (Can vd., 2006: 314).

1.1.6. Liderlik Stilleri

Liderlik stillerinin birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı söylenebilir. Bu başlık altında, araştırmada ölçme aracı olarak belirlenen liderlik ölçęinde yer alan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile liderlik konusunda incelemelerde bulunan birçok araştırmacının çalışmasında yer verdiği otokratik, demokratik ve karizmatik liderlik stilleri açıklanmıştır.

1.1.6.1. Dönüşümcü Liderlik

Etkili liderlik stillerinden olan dönüşümcü liderliğin 1980 yılından sonra ilgi odağı haline geldiği, çok sayıda araştırmaya konu olduğu ve liderlerin etkililiğini ön plana çıkardığı belirtilmiştir (Genç, 2012: 262). Bu liderlik stilinde ortak değer, inanç ve hedefler temel alınmaktadır (Khan, Navaz ve Khan, 2016). Bosman (2004: 7) dönüşümcü liderin, takipçilerinin inanç, istek ve değerlerinde değişiklikler yapan kişi olduğunu belirterek; bu liderlik stilini benimseyen liderin örgütün vizyon, strateji ve kültürünü değiştirme; ürün ve teknolojiye yeniliği teşvik etme becerisine sahip olduğunu ileri sürmüştür. Odumeru ve Ogbonna (2013) dönüşümcü lideri, takipçilerin güçlü ve zayıf yönlerini anlama ve onların motivasyonunu yükselterek performansını artırma kabiliyeti olan kişi olarak belirtmiştir. Akan ve Yalçın (2015) ise dönüşümcü lideri; takipçilerin potansiyellerini, beklentilerini ve amaçlarını örgütün hedeflerine göre şekillendirip; örgütte inanç ve ortak şuur sağlayan kişi olarak tanımlamıştır. Koçel (2014: 696) bunların yanı sıra dönüşümcü liderin, takipçilerin kendilerine güven duymasını sağlayarak onlara rol model olduğunu belirtmiş; böylece takipçilerin kendilerini liderine adadıklarını savunmuştur. Bass (1990) tarafından üstün liderlik yeteneği olarak görülen dönüşümcülükten söz edebilmek için örgütün amaç ve misyonunun gerçekleştirilmesinin, takipçilerin çıkarlarından üstün tutulması gerekmektedir. Yani örgütün geliştirilmesinin her şeyden önemli görüldüğü vurgulanmaktadır. Bu durumu sağlamada liderlerin karizmatik kişiliğe sahip olması pozitif bir güç olarak değerlendirilmektedir.

Örgütün işleyişi ve takipçilerin davranışlarında dönüşüm gerçekleştirmek için liderin gösterdiği davranışlar; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel düşünce olarak dört grup altında toplanmış ve

aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Hall, Johnson, Wysocki ve Kepner, 2008: 2; Khademfar ve Idris, 2012; Menon, 2011: 5):

- *İdealize etki (karizma)*, örgütlerde liderin takipçilerine rol model olmasını sağlayan lider davranışları olarak belirtilir. Örgütte kararlar alınırken takipçiler liderlerine güvenir ve saygı duyarlar.

- *İlham verici motivasyon*, örgütlerin vizyonuna bağlı kalmaları için takipçileri yönlendiren lider davranışları olarak tanımlanır. İlham verici motivasyonu sağlayan lider, örgütün gelirlerinin artması ve pazarının büyümesi için takipçiler arasında iş bölümü yaparak takım ruhunu oluşturur.

- *Entelektüel teşvik*, örgütte kabul görmüş kural ve inançlara karşı çıkan ve yeniliğe teşvik eden lider davranışları olarak değerlendirilir. Entelektüel teşvik davranışları gösteren liderin örgütün geliştirilmesi için eleştirel düşünce ve problem çözmeye odaklandığı kabul edilir.

- *Bireysel düşünce*, liderin takipçilerine danıştığı, onlara koçluk yaptığı ve onların gelişmesi için emek verdiği liderlik davranışları olarak belirtilir.

1.1.6.2. Sürdürümcü (Etkileşimci / İşlemci) Liderlik

Bu liderlik stilinde örgütün girdi ve çıktıları temel alınmaktadır. Takipçilerin önceden belirlenen kurallara uygun şekilde hareket ederek görevlerini yerine getirmeleri beklenir. Sürdürümcü liderlikte mevcut yapının korunması ve örgütsel yapıda herhangi bir bozulmanın olmaması için gerekli önlemlerin alınmasının önemsendiği söylenebilir (Akan, 2015). Bu önlemlerin alınmasında lider tarafından ödül ve ceza sistemi işletilmektedir. Bu sayede lider denge kurmaya çalışır. Lider, takipçilerinin doğru davranışlarını ödüllendirerek ödül-performans; yanlış davranışlarını cezalandırarak ceza-performans dengesini sağlamaya çalışır (Genç, 2012: 262). Bosman (2004: 7) liderin bu dengeyi sağlarken takipçilerini iyi tanımasının pozitif bir etki oluşturduğunu belirtmektedir. Çünkü liderin; doğru ve yanlış davranışlar karşılığında takipçilerin alacağı ödül veya cezayı belirlemesinde bu bilgiler önemli bir referanstır. Bass'a (1990) göre sürdürümcü liderlik stili örgütlerde sıradanlık oluşturmaktadır. Lider takipçilerinin görevlerini yerine getirmesinde bir eksiklik görürse o zaman müdahalede bulunmaktadır. Yani sürdürümcü liderlik stilinde "kırılmazsa

düzetme” anlayışının hâkim olduğu söylenebilir. Bu stili benimsemiş bir lider, disiplin kurallarına göre hareket ettiği için uzun vadede örgüt işleyişinde çeşitli aksaklıklar oluşmasına sebep olabilmektedir.

Sürdürümcü liderlik stiline göre, belli bir amaç için bir araya gelmiş takipçi grubu ile bu kişiler üzerinde etkili olan lider arasındaki davranış ilişkisi dört gruba ayrılmaktadır (Koçel, 2014: 695).

- ✓ *Birinci tür liderlik davranışı*, takipçilerin çabaları sonucunda ulaşılan performans göz önünde bulundurularak; liderin bu kişilerin örgüte daha fazla katkıda bulunmaları için sergilemiş olduğu davranışlardır.
- ✓ *İkinci tür liderlik davranışı*, lider görevler ile ilgili kriterler belirler ve takipçilerin verilen görevleri yerine getirme sürecini izler; gerekli gördüğünde müdahalede bulunur.
- ✓ *Üçüncü tür liderlik davranışında*, lider pasiftir. Lider örgütün işleyişiyle ilgili bir problem durumunda ortaya çıkar ve müdahalede bulunur.
- ✓ *Dördüncü tür liderlik davranışında* tam bir serbestlik söz konusudur. Lider işin amacını ve kurallarını belirleme işini tamamen takipçilerine bırakır. İş ile ilgili hiçbir şeye müdahalede bulunmaz ve sorumluluk almaktan kaçınır.

Sürdürümcü liderlikte, takipçilerin görevlerini istenilen şekilde yapmadığında liderin müdahalesi vurgulanmaktadır. Bu durum takipçilerin hata yapma korkusu yaşamalarına sebep olabilmektedir. Korku yaşamak ise astlar üzerinde stres oluşturmaktadır. Böyle bir stres ortamında liderin isteklerinin takipçiler tarafından yerine getirilmesi güçtür. Görevleri yerine getirenlerin ödüllendirildiği; diğerlerinin ise cezalandırıldığı bu liderlik stilinde ceza alanların lidere yeterince saygı duymadıkları savunulabilir. Bu durum ise liderin örgüt üzerindeki gücünü olumsuz etkileyebilmektedir (Cansüğü, 2016: 50).

1.1.6.3. Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik

Liderin kendisini geri planda tuttuğu; işin amaç, plan ve programında astların aktif olduğu liderlik stildir. Bu stili benimseyen liderlerin yetki kullanma haklarını tamamen astlara devrettiği söylenebilir. Bu nedenle bazı kaynaklarda tam serbestlik tanıyan liderlik stili olarak da adlandırılmaktadır (Eren, 2013: 528).

Salturk (2008: 71) bu stilde astlara hiçbir koşulda lider tarafından bilgi verilmediğini ve müdahalede bulunulmadığını belirtmiştir. Ayrıca liderin işin yapım aşamasını ve sonuçlarını takip etmediğini; problemin ortaya çıkması durumunda ise kendini geri plana çektiğini ifade etmiştir. Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi ve Shaikh (2012) bu liderlik stilini benimseyen liderin hedeflere ulaşmada özel bir yolunun olmadığını ve takipçilere özgür bir ortam sağladığını savunmuştur. Akan ve Yalçın (2015) benzer şekilde bu stili benimseyen liderin astlara danışmanlık yapmadığını ve karar vermekten kaçındığını vurgulamıştır. Ayrıca liderin olayları akışına bırakma davranışı sergilediğini savunmuştur. Bunların yanı sıra serbest bırakıcı liderlik stilinde astların kendilerine güven duymalarının ve işe motive olmalarının güç olduğu belirtilmiştir.

Bridge (2003: 30) serbest bırakıcı liderlik davranışını sergileyen kişinin, liderlik özelliklerine sahip olmadığını ve bu nedenle buldukları makamı çok kısa sürede kaybettiklerini savunmuştur. Bu tür liderin herkesin gönlüne girmeye çalıştığı ve bu nedenle de iyi kişi olarak nitelendirilmek için sorumluluk almadığı ve karar almaktan kaçındığı; baskı gördüğünde ise karşı koyamadığı vurgulanmıştır. Bunların yanı sıra bu kişilerin, gerektiği zaman risk almayan, örgütün işleyişiyle yakından ilgilenmeyen ve tamamlanması gereken bir iş olsa bile mesai bitiminde görevini hemen terk eden bireyler olduğu belirtilmiştir. Khan vd.'e (2016) göre katılımdan kaçınma davranışı, bu stilin belirgin özelliğidir. Bu kaçınma davranışının astlar arasında hayal kırıklığına sebep olduğu ve bunun da olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmiştir. Serbest bırakıcı liderin örgütün işleyişiyle yeterince ilgilenmemesi, astların işe tam olarak motive olmalarını engelleyebilmektedir. Serbest bırakıcı liderlik stilinin bu eksiklikleri göz önünde bulundurularak bu stili benimseyen kişilerin başarılı bir lider olmasının güç olduğu savunulmuştur.

Serbest bırakıcı liderlik stilinde işin amaç, plan ve programının astlar tarafından yapılmasının ve uygulamaya konulmasının takipçilerin bireysel yeteneklerini geliştirmelerinde etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca bu durumun onların örgüt problemlerinin çözümü için fikir üretmelerini sağladığı savunulabilir. Bu yüzden bu liderlik stilinin meslekte uzmanlaşma, bilim dünyasında ve örgütün hedeflerini belirlemede fayda sağlayacağı belirtilmiştir.

Fakat bu stile sahip olan bir liderin kaçma eğiliminin, sorumluluk bilinci olmayan, kültür seviyesi ve mesleki yeterliliği düşük kişiler üzerinde olumsuz sonuçlara sebep olabileceği ifade edilmiştir (Yiğitel, 2014: 21).

1.1.6.4. Otokratik Liderlik

Otokratik lider kendinden emin bir tavır sergilemektedir. Bu nedenle takipçilerin soruları veya düşünceleri çoğunlukla lider tarafından dikkate alınmamakta ve onlara açıklama yapılmamaktadır. Ayrıca liderin, takipçilerin düşüncelerine çok fazla güvenmediği ve bu nedenle örgütteki yetki ve sorumluluğu onlarla paylaşmadığı belirtilebilir. Takipçiler ise lider tarafından verilen emirleri eksiksiz yerine getirmekle görevli kişiler olarak görülmektedir. Bunun karşılığında takipçilere ödül olarak sadece maaşları ödemekte; bunun dışında onları motive etmek için özel bir çaba harcanmamaktadır (Ukaidi, 2016).

Taiwo'a (2013: 20) göre otokratik liderlikte örgütü ilgilendiren tüm kararlar lider tarafından alınmaktadır. Yahaya, Osman, Mohammed, Gibrilla ve Issah'a (2014: 3) göre ise otokratik lider mutlak hâkimiyet sahibidir. Takipçilerin örgüt için yararlı sayılabilecek fikirleri olsa dahi liderce bu fikirlerin dikkate alınmadığı belirtilmektedir. Boone ve Kurtz (2013: 234) da otokratik liderin yönetim ve karar alma sürecine takipçileri dâhil etmediğini savunmuştur. Takipçilerin görevinin ise lider tarafından alınan kararların uygulanması olduğu belirtilmektedir. Bridge (2003: 29) benzer şekilde otokratik liderlikte gücün ve kararların merkezileştiğini ve takipçilerin fikirlerinin önemsenmediğini savunmaktadır. Ayrıca lider tarafından gerektiğinde takipçilere ceza verilebildiği belirtilmektedir. Bu durumun, takipçilerin moral ve motivasyonunun düşük olmasına neden olduğu söylenebilir. Cherry'ye (2006: 2) göre otokratik liderin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- ✓ Kararlar lider tarafından alınır.
- ✓ Takipçiler örgütte söz sahibi değildir.
- ✓ Çalışma yöntem ve süreci lider tarafından takipçilere dikte edilir.
- ✓ Liderin takipçilere güveni düşüktür.

Otokratik liderliğin örgütler üzerinde avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Örgütlerde karar alma sürecini hızlandırması ve işlerin belirlenen

tarihte bitirilebilmesinde otokratik liderliğin avantaj sağladığı belirtilmiştir (Cansüngü, 2006: 56; Cherry, 2006: 2; Taiwo, 2013: 20). Buna karşılık; örgütte yeni fikirler ortaya çıkmasının önüne geçilmesi ve takipçiler üzerinde baskı kurulması bu liderlik stiline dezavantajlı yanlarıdır. Ayrıca bu stile sahip bir lider diktatör olarak görülebilmekte; bu durum takipçilerin işlerine motive olmalarına engel olabilmektedir. Takipçilerin işine tam olarak motive olamamaları ise; örgütteki verimliliği olumsuz etkileyebilmektedir (Taiwo, 2013: 20).

1.1.6.5. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik stilinde, karar alma sürecine takipçiler dâhil edilmektedir. Bu süreçte takipçilerin fikirleri alınan kararlarda etkili olmaktadır. Her ne kadar bu durumun örgütlerde kısmen yavaşlamaya yol açtığı savunulsa da örgüt işleyişi açısından birçok artılarının olduğu belirtilmiştir. Takipçilerin iş memnuniyetinin sağlanması, kişisel becerilerinin artması ve çalışmaya motive olmaları bunlara örnektir (Bhatti vd., 2012).

Şimşek'e (2015: 22) göre demokratik lider takipçilerini bilgilendiren ve örgüt içinde tartışma ortamı oluşturarak yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan kişidir. Bu fikirlerin lider tarafından önemsendiği söylenebilir. Fikirlerine başvurulmuş takipçilerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinden işe daha kolay motive oldukları savunulmaktadır. Gastil'e (1994) göre demokratik lider, örgüt işleyişine uygun iş bölümü yaparak yetkilerini takipçilerine devretmektedir. Ayrıca demokratik liderin örgütte verimliliği sağlamak için alınması gereken kararlar üzerinde yoğunlaştığı; katılımı kolaylaştırıcı ve sağlıklı iletişim ortamı için gerekli tedbirleri aldığı belirtilmiştir. Nanjundeswaraswamy ve Swamy'nin (2014) araştırması bu durumu destekler niteliktedir. Araştırmada takipçilerin örgüt işleyişine ve tartışma ortamına dâhil edilmesinin lidere üst düzey motive olmuş bir grupta çalışma imkânı sunduğu savunulmaktadır.

Gastil (1994) tarafından demokratik liderliğin üç temel işlevinin olduğu belirtilmektedir. Bunlar: 1) sorumluluğun takipçilere dağıtımını sağlamak, 2) örgüt üyeliğini güçlendirici çalışmalarda bulunmak ve 3) örgütün işleyişinin planlı ve kontrollü olması için gerekli tedbirleri almaktır. Ayrıca Ray ve Ray'a (2012) göre bu işlevleri liderin tek başına gerçekleştirmesinin güç olduğu savunulmakta

ve bu eksikliğin giderilmesinde örgüt üyelerine verilen sorumlulukların yerine getirilmesi önemli görülmektedir. Ayrıca demokratik liderliği etkili kılmak için bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar:

- ✓ *İletişimi açık tutmak:* Takipçilerin fikirlerini rahatlıkla ortaya koyabilmeleri için uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir.
- ✓ *Tartışmaya odaklanmak:* Tartışmanın amaçlanan konu dışına çıkmamasını sağlamak gerekmektedir. Bu kontrolün lider tarafından tartışma esnasında yapılması verimliliği artırmaktadır.
- ✓ *Üstlenmeye hazır olmak:* Demokratik liderlik stilinde çok fazla fikir üretilebilmektedir. Liderin, bu fikirlerin gerçekleştirilmesinin zor olduğunu düşünmemesi ve inancını yitirmemesi gerekmektedir.
- ✓ *Fikirlere saygı göstermek:* Ortaya atılan fikirler lider ve takipçiler tarafından kabul edilmeyebilir. Fakat bu fikirlerin değerli ve anlamlı olduğunun bilinmesi takipçilerin yeni fikirler üretmesinde etkili olmaktadır.
- ✓ *Açıklamalarda bulunmak ve özür dilemek:* Lider, örgütün problemine çözüm getiren fikirleri geçerli bir nedenden dolayı gerçekleştiremiyorsa, çözüm getiren kişi veya kişilere durumu açıklaması ve gerektiği zaman takipçilerinden özür dilemesi gerekmektedir.

Etkili liderlik için gücün örgüt üyeleri arasında paylaşılması gerekmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde kapsamlı katılımın sağlanması ve takipçilerle bilgi paylaşımında bulunulması problemlerin çözümünde işbirliği ortamının sağlanmasını kolaylaştırmakta ve daha isabetli kararların alınmasına olanak sunmaktadır. Bunların yanı sıra alınan kararların takipçilerce kabul edilmesi üzerinde örgüt üyelerinin fikirlerine verilen değer etkili olduğu savunulmuştur. Fikirlere gereken değer verildiği örgütlerde takipçilerin sorumluluk almaya istekli olduğu ve güven ortamının daha kolay sağlandığı belirtilmiştir (Yukl, 2013: 407).

1.1.6.6. Karizmatik Liderlik

Yunancada yaratıcının kişilere verdiği ilham anlamına gelen “karizma” kavramı üzerindeki ilk kapsamlı araştırmalar Max Weber tarafından yapılmıştır. Weber’e göre karizmatik gücün kaynağı yaratıcıdır (Can vd., 2006: 323). Bu

nedenle kişilerin yasalar ve statülerden çok yaratıcının kendilerine hediye olarak verdiği fiziksel ve zihinsel özellikler sayesinde lider olduğu savunulmaktadır. Ayrıca örgütlere yönetici olarak atanan bazı kişilerin takipçiler tarafından lider olarak benimsenmemesine gerekçe olarak da bu durum gösterilmektedir (Weber, 1978: 1111).

Karizmatik lider örgütün daha iyi bir konuma gelmesi için yenilik yapmaktan çekinmez. Yani bu tür liderler, alışlagelmiş düzene gereğinden fazla bağlanmayı reddederek, değişimi hedefler. Ayrıca fikirlerini açık bir şekilde aktarabilme ve iletişim kurabilme becerileri gelişmiş olduğundan takipçilerine mesajlarını iletmekte güçlük çekmezler. Karizmatik lider aynı zamanda takipçilerini etkilemede konularını ön planda tutmaz; bunun yerine kişilik özelliklerini etkin kullanmaya çalışır (Bosmon, 2004: 9). Epley (2015) benzer şekilde karizmatik liderin, gerekli gördüğünde geleneklere karşı çıktığını ve örgütte yenilikler yaptığını savunmuştur. Buna karşılık bazı durumlarda kararsız, mantıksız ve yıkıcı olabildiklerini de belirtmiştir. Bu kararlar liderin örgüt üzerindeki etkisinin devam edip etmemesinde etkili olabilmektedir. Blair (2015: 21) karizmatik liderlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Açık, yeni ve kendine has bir vizyona sahiptir.
- Belirlediği vizyona kendisini adar.
- Bu vizyon için maddi-manevi fedakârlık, sorumluluk ve risk almaktan kaçınmaz.
- Zaman yönetimi becerisi gelişmiştir.
- Takipçilerine güven ve korku aşılabilme gücü vardır.
- Takipçilerini yönlendirmek için zorlayıcı güç yerine ikna etme yoluna gider.

Bunların yanı sıra karizmatik liderin, takipçilerinin potansiyellerini işe tam olarak yansıtmasını sağlama, duyguları etkileme ve örgütte alışlagelmişin üstünde verimliliği hedefleme gibi özelliklere sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca karizmatik özelliklerinin örgütte ne gibi olumlu ve olumsuz sonuçlara sebep olacağının bilincinde olduğu ve alınması gereken tedbirler için çalışmalar yaptığı ifade edilmiştir (Bridge, 2003: 36). Karizmatik liderin, kişilik özellikleri sayesinde takipçilerinin kendisine güvenmelerini ve potansiyellerini işlerine tam olarak yansıtmasını sağladığı savunulmuştur. Bu durumun oluşmasında lider tarafından

takipçilerin gereksinimlerinin dikkate alınmasının ve etkili iletişimin önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (Canaslan, 2013: 42). Bu bilgiler ışığında karizmatik lider; yaratıcı tarafından kendisine armağan olarak verilen özellikleri sayesinde çevresi tarafından güvenilen ve saygı duyulan; yol gösterici ve motive etme gücüne sahip; değişime açık kişi şeklinde tanımlanmıştır (Batmunkh, 2011: 29).

1.1.7. Liderliğin Önemi

Tarih boyunca bireyler ihtiyaçlarını karşılayabilmek için toplu şekilde yaşamaya gereksinim duymuşlardır. Toplu yaşamak işbirliği ve paylaşımı gerekli kılmıştır. İşbirliğinin sağlanması ve paylaşımın sorunsuz yapılabilmesi ise grubun doğru yönlendirilmesine bağlıdır. Bu yönlendirme grupta belli özellikleriyle ön planda olan kişiler tarafından yapılmaktadır (Cansüngü, 2016: 7). Örgüt üyeleri üzerinde etki oluşturan bu kişiler lider olarak adlandırılmaktadır.

Örgütlerde çalışma süresinden öte; kişilerin, potansiyelini işe tam olarak yansıtarak etkili, planlı ve programlı çalışmalarını beklenmektedir. Yani çalışanların pasif bir şekilde mekanik olarak görevlerini yerine getirmesi amaçlanmamakta; bunun yerine belirlenen hedeflere uygun, yeni fikirler ortaya koyan, yardımlaşmaya istekli ve kendini işine adanmış kişiler olmaları arzu edilmektedir. Bu durumun sağlanabilmesinde ise liderin önemli bir role sahip olduğu belirtilebilir (Hacıtahtiroğlu, 2012). Ayrıca örgütün amaçlarının üyelerce benimsenmesinde, içinde bulunulan olay veya durumun neyi gerektirdiğinin saptanmasında ve belirlenen hedeflere ulaşmak için kişilerin cesaretlendirilmesinde liderin etkili olduğu savunulabilir (Hunt, 1999: 190). Mimir'in çalışması (2008: 4) bu düşünceyi destekler niteliktedir. İlgili çalışmada örgütlerde kişileri hedeflere odaklama, motive etme ve cesaretlendirmede liderin etkili olduğu belirtilmektedir.

1.1.8. Liderlik ve Eğitim

Tarihten günümüze kadar üzerinde birçok araştırmanın yapıldığı ve nasıl olması gerektiği hakkında bilim insanlarının her geçen gün yeni bilgilere ulaştığı eğitim; kültürel değerlerin aktarılması ve sosyal ilişkilerin istenilen düzeye çıkarılmasında önemli görevler üstlenmiştir. Araştırmacılar bu durumu dikkate alarak eğitimi farklı şekillerde tanımlamıştır. Eğitimin birçok alanı etkilediği göz

önünde bulundurulduğunda değişik tanımlamalarının yapılmış ve araştırmacılar tarafından farklı yönlerinin vurgulanmış olması gayet doğaldır (Terzi ve Gürsoy, 2002: 1).

Yapılan tanımlar incelendiğinde eğitimin bireylerin kendi yaşantısı yoluyla, kasıtlı ve istendik yönde, planlı ve programlı davranış değiştirme süreci olduğu belirtilebilir. Eğitimin amacı ise gelecek nesillerin sosyal hayata uyumlu ve sağlıklı kişiliğe sahip bireylerden oluşmasını sağlamaktır. Bu durumdan hareketle eğitim kurumlarının toplumun geleceğinin şekillenmesinde önemli role sahip olduğu söylenebilir (Terzi ve Gürsoy, 2002: 2). Bunun sağlanması ise eğitim kurumlarının, yani okulların iyi yönetilmesine bağlıdır. İyi bir yönetimin sağlanmasında planlamanın doğru yapılması, problemlerin önlenmesi, çalışanlar arasında eşgüdümün ve etkili iletişimin kurulması ile denetleme görevinin yerine getirilmesi etkili olmaktadır. Okullarda bu durumun sağlanmasında lider konumunda bulunan müdürlerin önemli bir role sahip olduğu savunulmaktadır (Başaran, 2005: 336; Mimir, 2008: 4).

Okul müdürlerinin sergilemiş olduğu tutumun genel işleyiş üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olduğu görülebilmektedir. Planlamanın iyi yapılması, rehberlik sisteminin aktif işletilmesi, veli-öğretmen-öğrenci ilişkisinin sağlıklı yürütülmesi ve mevcut imkânlardan azami düzeyde faydalanılması genel işleyiş üzerinde pozitif; bunların dışındaki uygulamalar ise negatif etki oluşturmaktadır (Küçükahmet, 2001: 124). Bu durumlardan yola çıkıldığında okul müdürlerinin yetkisinden aldığı güçten önce etkileme becerisini kullanması gerektiği belirtilebilir. Eğer etki gücü yetersiz kalırsa bu durumda yetkisini kullanması gerekmektedir. Fakat hangi gücü kullanırsa kullansın okul müdürünün etkili iletişim becerilerine sahip olması gerektiği savunulabilir. Çünkü ancak etkili iletişim becerilerine sahip olan okul müdürleri, astları olan eğitim çalışanları üzerinde olumlu etki oluşturarak liderlik yapabilmektedir (Turan, 2014: 218).

Eğitim ve liderlik ile ilgili yukarıda yer verilen açıklamalar incelendiğinde okul müdürünün çalışanlara karşı sergilediği davranışların eğitimin sağlıklı yürütülmesinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu etkinin okulun işleyişinin yanı sıra çalışanların verimliliği üzerinde de rol oynadığı belirtilebilir. Bu durumdan hareketle liderliğin eğitim süreçleri üzerinde etkili bir olgu olduğu söylenebilir.

1.2. Yabancılaşma

Bu bölümde yabancılaşmanın kavramsal gelişimi; Hegel, Feurbach ve Marks'ın yabancılaşmayı ele alış biçimleri, yabancılaşmanın tanımı, yabancılaşmanın önemi, boyutları ve eğitim ile olan ilişkisi hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

1.2.1. Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşmanın tarihine bakıldığında antik dönemlere kadar uzandığı görülmektedir. Yabancılaşma, felsefe, psikoloji, ekonomi ve toplum bilimi alanlarında çalışılmasına rağmen günümüze kadar süregelen bir sorun olduğundan son yıllarda bilim insanlarının dikkatini çekmekte ve araştırmalara konu olmaktadır (Akyıldız, 1998). Yabancılaşma kavramının incelendiği araştırmalara bakıldığında ise, Hegel, Feuerbach ve Marks'ın fikirlerinin ön plana çıktığı anlaşılmaktadır.

Hegel ve Yabancılaşma;

Hegel, Feuerbach ve Marks gibi pek çok filozof ve bilim insanı tarafından araştırılmış olan yabancılaşma kavramı ilk kez Hegel'in "Tin'in Görüngübilimi" adlı eserinde geçmektedir. Hegel (1986: 296) bu eserinde "Kendine Yabancılaşmış Tin" başlığı altında tinin kendine kurduğu iki farklı dünyaya değinmiştir. Bunlardan ilki kişinin kendisine yabancılaştığı gerçeklik halidir. İkincisi ise tinin birinci dünyadan hareketle kendi için kurduğu yeni bir dünyadır. Hegel felsefesinde asıl olan ve rasyonel bütün Tin'dir; geri kalan her şey bu bütünle ilişkisi boyutunda anlam kazanır. Yani Hegel'in yabancılaşma olgusunu içsel düzeyde veya bilinç olguları açısından ele alarak incelediği söylenebilir (Aydoğan, 2015).

Hegel, yabancılaşma ile mutlak fikir ve gerçekliği ilişkilendirmiştir. Mutlak fikrin mutlak olmasının en büyük ispatının, hakkında kesin bilgi verilemediği olduğu belirtilmiştir. Mutlak fikrin ise doğada kaybolarak özüne "yabancılaştığı", daha sonra ise tin olarak özüne döndüğünü savunmuştur. Ayrıca mutlak fikre ulaşmış olan toplumun, bu olguyu gerçek haline getirmesi gerektiği belirtilmiştir (Marks ve Engels, 2013: 16).

Feuerbach ve Yabancılaşma;

Genç Hegel’cilerin mevcut din üzerindeki olumsuz düşünceleri, İngiliz ve Fransız maddeciliğinin gündeme gelmesini sağlamıştır. Bu dönemlerde Feuerbach tarafından Hristiyanlık üzerinde araştırmalar yapılmış; bu çalışmalar maddeciliğin gündeme gelmesine olumlu yönde etki etmiştir. Bu süreç Feuerbach’ın “Hristiyanlığın Özü” çalışmasını yayınlaması ve yeni bir akımın doğmasıyla sonuçlanmıştır (Marks ve Engels, 2013: 25).

Ludwig Andreas Feuerbach felsefesi, özelde din eleştirisi üzerine kurulmuş; temel gerçeklik olarak insan belirlenmiş ve yabancılaşmayı da bu felsefe üzerinden yorumlamıştır. Yabancılaşmada çıkış noktası olarak insanı temele alan Feuerbach, teknolojiye yoğunlaşan ilgiyi antropolojiye aktarmıştır. Feuerbach’e göre insanı diğer canlılardan ayıran, din yoluyla kendini aşabilmesidir. Yabancılaşmanın da bu gerçeklikten hareketle değerlendirilmesi gerektiği savunulur. Feuerbach felsefesinin özü: “insanın kendine yabancılaşmış Tanrı değil, Tanrının kendine yabancılaşmış insan olduğudur” (Aydoğan, 2015; Timur, 2014: 178).

Karl Marks ve Yabancılaşma;

Karl Marks yabancılaşmayı üretim ve üretim süreçleri temelinde ele alır ve “yabancılaşmış emek” düşüncesine odaklanır. İşçilerin ürettiklerine yabancılaşması bu düşüncenin çıkış noktasıdır. Marks, yabancılaşmayı insan ve doğa arasındaki ilişki boyutundan değerlendirmektedir. Doğa ve insanın içsel bir ilişki kurduğunu ve birbirleri için vazgeçilmez olduklarını belirtir. Ayrıca Marks insanların mülk edinmesini reddeder. Çünkü Marks’a göre insan mülk edinirse kendini tanıyamayacağı bir dünya kurup onun etkisine girer ve yabancılaşır (Aydoğan, 2015; Ergin, 2014: 4).

1.2.2. Yabancılaşmanın Tanımı

Marks yabancılaşmayı; bireyin doğal, sosyal, kültürel, psikolojik boyutlarının parçalanması ve çürümesi; insanların sosyal ilişkilerinde birbirinden kopması ve uzaklaşması şeklinde tanımlamıştır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009). Clark’a (1959) göre yabancılaşma; bireyin karşısındaki kişiyle sağlıklı iletişim kurmada ve toplum içindeki üstlendiği rollere uygun hareket etmede problem

yaşamaları durumudur. Jaeggi (2014: 3) yabancılaşmayı, kişinin özünden uzaklaşarak olaylar ve durumlar üzerinde etkili olamaması; bunun sonucunda da kendisinin bile tam olarak tanımlayamadığı gizli güçlerin etkisi altına girerek pasif hale gelmesi şeklinde tanımlamıştır. Glondris yabancılaşmayı toplumsal uyumsuzluk üzerinden ele alarak; kişinin sosyal hayata ve devletine uyumsuz davranışlar sergilemesi olarak yorumlamıştır (Nettler, 1957). Tummers (2017) kişinin sosyal ortamdan kopmasını ve bunun sonucunda da toplum içinde destek bulamamasını yabancılaşma olarak değerlendirmiştir. Akyıldız ve Dulupçu (2003) ise yabancılaşmayı; özne ile nesnenin doğal bütünlüğünün ve iletişiminin bozulması; bireyin belli özelliklerinin diğerleri üzerinde baskı oluşturarak kişiyi bir kukla haline getirmesi olarak tanımlamaktadır. Boz'a (2014: 8) göre yabancılaşma, bireylerin alacağı kararlarda başkalarının söz sahibi olması durumudur. Ayrıca görev ve sorumlulukları istenilen seviyede yerine getirmeyi engelleyen bir ruh halidir. Aydoğan (2015) ise yabancılaşmayı; özne ile nesne veya şuur ile varlıklar arasındaki iletişimin bozulması ve öznenin dışlanması olarak tanımlamaktadır.

Nettler yabancılaşan kişiyi, içinde bulunduğu toplumun kültürüne uygun hareket edemeyen ve yabancılaştığının farkında olmayan birey olarak tanımlamıştır (Clark, 1959). Yabancılaşan kişi zaman zaman mantıksız davranışlar göstermekte; çevresindekilere nefret ve öfke içeren ifadeler kullanabilmektedir (Kelly ve Johnston, 2001). Erjem (2005) yabancılaşan kişiyi; hayatının, ilişkilerinin, içinde bulunduğu olayların öznesi olmaktan çıkan; teknoloji, örgütler, iletişim araçları ve diğer bireylerin kontrolü altına giren; özyönetim gösteremeyen birey olarak tanımlamıştır. Ayrıca yabancılaşan kişi çevresindekilerin kendisinden beklediği davranışları gösteremez; olay ve durumların etkeni iken edilgeni haline gelir. Yabancılaşan kişi üyesi olduğu örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket edemez ve örgütteki maliyeti yükseltir. Böylelikle problemi hem kendi yaşar hem de örgüte yaşatır (Özçınar, 2011: 15).

Yukarıdaki tanımlardan ve açıklamalardan hareketle yabancılaşmanın kişiyi kendisinden ve üyesi olduğu örgütten, yaşadığı toplumsal, psikolojik ve kültürel ortamdan uzaklaştırdığı anlaşılmaktadır. Ayrıca yabancılaşma, kişide

bulunması gereken insani vasıfların kaybolmasına ve kişinin kendisinin de tam olarak tanımlayamadığı bir gücün etkisi altına girmesine neden olabilmektedir.

1.2.3. Yabancılaşmanın Boyutları

Seeman (1959: 2) yabancılaşmayı; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olmak üzere beş boyut altında incelemiştir.

Yabancılaşmanın boyutlarından ilki olan *güçsüzlük*; yöneticilerin, çalışanlarının karar verme haklarını elinden almaları sonucu bireylerin kişilik özelliklerini kaybetmesi, bir meta haline gelmesi ve diğer insanlardan soyutlanmasıdır (Seeman, 1959: 3). Tummers (2017) ise güçsüzlüğü kişinin sosyal hayatta kontrolsüz hale gelmesi olarak tanımlayarak, güçsüzlüğe başka bir açıdan yaklaşmıştır. Erjem'e (2005) göre ise güçsüzlük; yönetim süreçleri üzerinde etkili olunamadığında kişide yaşanan moral ve motivasyon düşüklüğüdür.

Anlamsızlık; bireyin içinde bulunduğu olayları yorumlama biçimiyle ilgilidir. Ayrıca; bireyin karar vermesi için gereken asgari şartların sağlanamaması sonucu neye inanacağını ve nasıl davranacağını netleştirememesidir (Seeman, 1959: 3). Tummers'a (2017) göre ise anlamsızlık; kişinin içinde bulunduğu durumları anlamadaki başarısızlığıdır.

Yabancılaşma kavramının üçüncü boyutu olan ve Durkheim'in "anomi" tanımından türeyen (Dean, 1961) *kuralsızlık*; bireysel davranışları düzenleyen temel normların etkisini kaybetmesi ve sosyal kabullerin kişi tarafından reddedilmesi olarak ifade edilmiştir (Seeman, 1959: 3). Ayrıca kuralsızlık; adil bir başarı anlayışının olmaması nedeniyle ortak değerlerin kaybolması ve eğitim sürecinin plansız hale gelmesi olarak da tanımlanabilir (Erjem, 2005).

Yalıtılmışlık; kişinin içinde bulunduğu kültüre uzaklaşması, güveninin ve yoğunluğunun azalmasıdır. Bu durum yalıtılmışlık yaşayanların sosyal hayatta sorun oluşturan kişiler olduğu anlamı taşımamaktadır. Çünkü yalıtılmışlık yaşayan kişi her zaman sosyal uyumsuzluk sergilememekte; bu olumsuzluğu kendi içinde yaşayabilmektedir (Seeman, 1959: 3). Ayrıca Yılmaz ve Sarpkaya, (2009) yalıtılmışlık yaşanmasında kişinin içinde yaşadığı çevreden kendini

uzaklaştırmasının veya çevresi tarafından dışlanmasının etkili olabildiğini belirtmektedir.

Yabancılaşmanın beşinci ve son boyutu olan *kendine yabancılaşma* ise; bireyin yaşamındaki hayal kırıklıkları sebebiyle karar alırken kendinin tam olarak benimsemediği toplumun genel tercihlerinden etkilenmesi ve içsel çatışma yaşayarak kaybetme duygusu hissetmesidir (Elma, 2003: 51; Seeman, 1959: 3).

1.2.4. Yabancılaşma ve Eğitim

Yabancılaşma durumu ile birçok kurumda olduğu gibi okullarda da karşılaşılmaktadır. Araştırmacılar tarafından bu problem üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmış ve çözüm yolları aranmıştır. Yapılan araştırmalar ile her geçen gün yeni bilgilere ulaşılabildiği görülmektedir.

Sosyal yaşamda ve teknolojiye hızlı bir değişimin olduğu günümüzde kişilerin bu değişimlere uyum sağlamasında eğitimin önemli katkıları bulunmaktadır. Eğitimin bu işlevi yerine getirmesinde öğretmenlere önemli görevler yüklenmiştir (Boz, 2014: 16). Öğretmenlerin görevlerini yaparken performanslarının farkında olması ve mevcut olan sorunların üstesinden gelmeye çalışması eğitimin işlevini yerine getirmesi açısından önemlidir. Ayrıca öğretmenlere mesleki doyum ve motivasyon açısından gerekli desteğin sağlanması ve örgüt kültürünün benimsenmesi gerekir. Bunlar sağlanmadığı takdirde öğretmen örgüte yabancılaşır; okulun başarısıyla ilgilenmek yerine öğretmenliğin zorlukları üzerinde durur ve işbirlikçi çalışmaya uyum sağlayamadığından örgütteki genel işleyişe olumsuz yönde etki eder (Eryılmaz ve Burgaz, 2011). Yabancılaşma hissederek toplumsal problemler yaşayan öğretmenler performanslarını iş hayatına tam olarak yansıtmakta zorlanabilir. Potansiyelini işine yansıtamayan birey birileri tarafından yönetilme ihtiyacı duyabilmektedir. Kendi ayakları üzerinde durabilen ve öz yönetim becerisine sahip bireyler yetiştirmeyi amaçlayan eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okula yabancılaşmasının bu açıdan bakıldığında ne gibi sorunlara yol açacağı tahmin edilmesi zor değildir (Boz, 2014: 19).

Yabancılaşmanın tanımlarına bakıldığında kişilerin üyesi olduğu örgüte kendini ait hissedememesinin; yapmış olduğu işi anlamsız bulması sonucu

örgütten soğumasının ve uzaklaşmasının vurgulandığı görülmektedir (Akyıldız ve Dulupçu, 2003; Aydoğan, 2015; Boz, 2014: 8; Yılmaz ve Sarpkaya, 2009). Bu durumdan yola çıkıldığında çalışanların mesleklerine ve meslektaşlarına değer vermemesinin yabancılaşma nedeni olduğu savunulabilir. Şimşek, Balay ve Şimşek'e (2012) göre insanların kişiliklerine uygun olmayan görevlerde çalıştırılmaları ve iş değiştirmeleri yabancılaşmaya neden olmaktadır. Yeni şeyler üretmeyi engelleyici ve yarışma ortamı olan işlerin de yabancılaşmaya sebep olduğu savunulmaktadır. Ayrıca kişinin tekdüze işlerde çalışması ve emeğinin karşılığında maddi ve manevi doyumsuzluk yaşaması yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Sanayi toplumlarında; suçluluk, zararlı alışkanlıklar ve sosyal ilişki problemlerinin fazla olması sebebiyle yabancılaşma daha sık görülebilmektedir. Bunların yanı sıra; üyesi olunan örgütte söz sahibi olunamaması (Aiken ve Hage, 1966), yaşlılık (Geis ve Ross, 1998), göç, plansız kentleşme ve sosyo-ekonomik problemler (Erjem, 2005; Hoy, 1972) yabancılaşma üzerinde etkili olan diğer etkenler arasında gösterilebilir.

Kasapoğlu (2015: 21), öğretmenlerin okul ve çevre imkânlarını yeterli görmemesini; yaptığı mesleği anlamsız bulmasını, kendisini işinde eksik ve güçsüz hissetmesini; okul ve meslektaşlarından uzaklaşmasını ve tüm bunların sonucunda mesleğine karşı olumsuz bakış açısı geliştirmesini yabancılaşma olarak değerlendirmiştir. Eğitimde yabancılaşma; okulların maddi ve kültürel üretimi sağlayamaması ya da kişisel hak ve özgürlüklerini kaybetmesi; okuldaki eğitimin bireyi sosyal eşitlik ve bağımsızlıktan koparması; yönetici, öğretmen ve velinin yapılan etkinlikleri gereksiz görmesi; kişinin kendisini eksik, zayıf ve okula ait hissetmemesi ve tüm bunların sonucu olarak okula karşı olumsuz tutum gösterilmesi ile ilgili bulunmuştur (Boz, 2014: 25). Eryılmaz ve Burgaz'a (2011) göre eğitimde yabancılaşma; öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer çalışanların eğitim ve öğretim etkinliklerinden uzaklaşması; ilgi ve isteklerinin azalması, bu etkinlikleri gereksiz ve anlamsız görmesidir. Ayrıca eğitimde yabancılaşma, personellerin okulda adaletsizlik olduğunu düşünmesi ve kendilerinin dışlandığını hissetmesi sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Bu durum öğretmenlerin öncelikle meslektaşlarına daha sonra da kendilerine yabancılaşmasıyla sonuçlanır. Erjem (2005) öğretmenlerin meslektaşlarına yabancılaşmasının eğitime ve

öğretmenliğe soğumalarına neden olacağını belirtmiştir. Mesleğinden soğuyan öğretmenin ise öğrencilere, derslere ve eğitsel etkinliklere karşı ilgisiz kaldığı ve görevinde mutsuz olarak yabancılaşma yaşamaya başladığı savunulabilir.

Eğitimdeki problemlerin artması öğretmen ve okul yöneticileri üzerinde baskı oluşturmakta; özgüvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Şimşek vd., 2012). Öğretmenleri mesai saatleri dışında çalışmaya sürükleyen maddi problemler, öğrencilerin başarılarının düşük olması, katı müfredat, birden fazla sınıfı tek öğretmenin okutması, eğitim politikalarının sürekli değiştirilmesi ve eğitim üzerindeki politik etkiler yabancılaşmanın diğer nedenleri arasında gösterilmektedir (Erjem, 2005). Yılmaz ve Sarpkaya (2009), eğitim sisteminin zamanla daha çok bürokratik özellik göstermesinin ikili ilişkileri olumsuz etkilediğini; belirlenen normları işlevsiz hale getirdiğini ve yönetime dâhil olmayı zorlaştırdığını belirtmektedir. Bu sorunlara hızlı nüfus artışı ve istihdam politikalarındaki hatalar da eklendiğinde sorun daha da büyümektedir. Ayrıca öğrencilerin gelecek kaygısı yaşayarak geçen uzun öğrenim hayatları ve altyapısı olmayan ders programlarındaki değişiklikler eğitim sisteminin hedeflenen işlevini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır. Yukarıda belirtilen problemlere popüler kültür de eklendiğinde eğitimde yabancılaşma yaşanmasının sıklıkla görülmesinin kaçınılmaz olduğu savunulmaktadır. Bunların yanı sıra öğretmenlerin görevlerine karşı olumsuz düşünceleri yabancılaşmanın sebepleri arasında gösterilmektedir (Şimşek vd., 2012).

Öğretmenlerin kendilerinden bağımsız olarak belirlenen normları ve alınan kararları uygulamak zorunda bırakılması, düşüncelerinin önemsenmemesi yabancılaşma yaşamalarına neden olmaktadır. Ayrıca eğitimi planlamada etkilerinin olmadığını düşünmeleri, eğitsel çalışmaların değerlendirilmesinde ödül sisteminin olmaması, adaletli davranılmaması ve liyakatin önemsenmemesi de öğretmenlerin yabancılaşma yaşamasına etki etmektedir (Boz, 2014: 75; Erjem, 2015; Jonshon ve Ellet, 1992: 24; Yılmaz ve Sarpkaya, 2009). Stresli çalışma ortamının ve okulların koşullarının yetersiz olması öğretmenlerin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki oluşturabilmekte; öğretmenlerin moral ve motivasyon açısından eksiklik yaşamaları ise yabancılaşma hissetmelerine neden olabilmektedir (Erjem, 2015). Ayrıca Yılmaz ve Sarpkaya'ya (2009) göre

sendikaların kendilerinden beklenen işlevi yerine getirmemesi ve öğretmenlerin meslekleriyle ilgili gelecek kaygısı yaşamaları güçsüzlüğe neden olmakta; bu durumun sonucunda da yabancılaşma yaşanması ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Yabancılaşma yaşanmasının nedenlerinden bir diğeri de iş doyumunun sağlanamamasıdır. Okul ortamında sorunların kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde öğretmenlerin ve yöneticilerin iş doyumlarının istenilen düzeyde olması oldukça zordur (Şimşek vd., 2012). İş doyumsuzluğu yaşanması okul koşullarıyla doğrudan ilgilidir. Okul koşullarından rahatsızlık duyulmasının nedenleri ise; kalabalık sınıflar, öğrencilerin ön hazırlık eksiklikleri, fazla ders yükü, malzeme teminindeki problemler, maddi yetersizlikler ve yöneticilerden kaynaklanan sorunlardır (Erjem, 2005). Bunların yanı sıra yöneticilerin taraf tutmalarının, aşırı kuralcı ve adaletsiz davranışlarda bulunmalarının (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2006) ve bireylerin çevresindekilerle iletişim kuramayı toplumsal yalnızlık yaşamalarının (Erjem, 2005) okul ortamını ve dolayısıyla iş doyumunu olumsuz etkilediği söylenebilir.

Öğretmenlerin yabancılaşmasında kendilerini okula ait hissedememelerinin de önemli bir etken olduğu değerlendirilebilir. Öğretmenlerin kendilerini okula ait hissetmemelerinde; norm kadro uygulaması nedeniyle her an başka bir okula görevlendirilme kaygısı etkili olabilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin kendini okula ait hissedememelerinde okul kültürünün genel özelliklerinin de etkisi bulunmaktadır. Buna karşılık öğretmenlerin yönetici ve öğrencilerle etkili iletişim kurması, meslektaşlarıyla eşgüdüm içinde çalışması ve okuldaki görev süresinin fazla olması kendilerini okula ait hissetmelerinde olumlu etkiye sahiptir (Erjem, 2015).

Yabancılaşma kavramının araştırılma tarihine bakıldığında eski dönemlere kadar uzandığı görülmektedir. Bu duruma rağmen Türkiye’de yabancılaşma kavramıyla ilgili 2000’li yıllara kadar yapılan araştırma sayısı oldukça azdır. Daha dikkat çekici nokta ise Türkiye’de yüzbinlerce öğretmen olmasına karşın 2000 yılına kadar eğitim alanında yabancılaşma olgusu üzerine kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamasıdır. Bu durumun bu çalışmanın önemini artırdığı söylenebilir.

1.3. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde liderlik stilleri ve yabancılaşma ile ilgili çalışmalar ayrı başlıklar altında ele alınmıştır. Ayrıca liderlik stilleri ve yabancılaşma arasındaki ilişkinin doğrudan incelendiği araştırmalar ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.3.1. Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Liderlik stillerinin çalışanlar üzerindeki etkisinin ele alındığı araştırmalar incelendiğinde; dönüşümsel liderlik stili ile astların iş doyumu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır (Akan ve Yalçın, 2015; Arokiasamy, Abdullah, Ahmad ve İsmail, 2016; Baltacı vd., 2014; Bhatti vd., 2012; Braun, Peus, Weisweiler ve Frey, 2013; Bushra, Ahmad ve Naveed, 2011; Cansüngü, 2016; Cemaloğlu, 2007; Chaudhry ve Javed, 2012; Dilek, 2005; Dulkadir, 2017; Karadağ vd., 2009; Lok ve Crawford, 2004; Morçin ve Çarıkçı, 2016; Nielsen, Yarker, Randal ve Munir, 2009; Nguni, Slegers ve Denessen, 2006; Özsöylemez, 2009; Riaz ve Haider, 2010; Tititzoğlu, 2011; Uysal vd., 2012). Buna karşılık dönüşümsel liderliğin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğini ortaya koyan araştırmaya da rastlanmaktadır (Korkmaz vd., 2013). Ayrıca dönüşümsel liderlik ile çalışanların, motivasyonu (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013; Akyol, Nişancı ve Özmutaf, 2013; Atmaca, 2016; Uluköy, Kılıç ve Bozkay, 2014), iş verimliliği (Ayan, 2013; Uysal vd., 2012), problem çözme becerisi (Tabak, Sığırı, Eroğlu ve Hazır, 2009), özdeşleşmesi (Akan ve Yalçın, 2015; Akyol vd, 2013; Demirel ve Çakınberk, 2010; Morçin ve Çarıkçı, 2016; Özsöylemez, 2009; Tititzoğlu, 2011) ve örgütsel bağlılığı (Akan ve Yalçın, 2015; Buluç, 2009; Sayın, 2008) arasında pozitif yönlü; örgütsel sessizlik (Ayan, 2013; Daşçı, 2014) ve tükenmişlikleri (Ayan, 2013; Daşçı, 2014) arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya koyulmuştur. Pieterse, Knippenberg, Schippers ve Stam (2009) tarafından Hollanda’da yapılan bir çalışmada, dönüşümsel liderliğin astların psikolojik olarak güçlü olmalarında, yenilikçi anlayış benimsemelerinde ve verimliliğinde olumlu bir etki oluşturduğu ortaya koyulmuştur. Bushra, Ahmad ve Naveed’in (2011), Chaudhry ve Javed’nin (2012) ve Riaz ve Haider’in (2010) yaptıkları araştırmalarda dönüşümsel liderlik stiline astların aidiyet duygusunda pozitif rol oynadığı belirlenmiştir. Leithwood ve Jantzi’nin (1999) resmi okullarda görevli öğretmenler üzerinde yapmış olduğu

araştırmada dönüşümsel liderlerin örgütsel koşulların oluşmasında etkisinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca Sağlam'ın (2008) yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürlerinin; kararlı, dominant, sorumlu, olgun, kontrollü, değişime açık ve ileriye gören kişilik özelliklerine sahip oldukları savunulmuştur.

Yapılan bazı araştırmalarda sürdürümcü liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken; (Cansüngü, 2016; Çakır Titizoğlu, 2011; Morçin ve Çarıkçı, 2016); bazılarında ise sürdürümcü liderliğin çalışanların iş doyumunu açısından yetersiz kaldığı (Baltacı vd., 2014; Karadağ vd., 2009) belirlenmiştir. Ayrıca sürdürümcü liderlik ile örgütsel bağlılık (Buluç, 2009), iş verimliliği (Kılıç, 2006) ve özdeşleşme (Morçin ve Çarıkçı, 2016) arasında pozitif; yenilikçilik, risk alma (Çelik, 2017) ve motivasyon (Uluköy vd., 2014) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Öte yandan Akan ve Yalçın'ın (2015) yaptığı araştırmada sürdürümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya koyulmuştur. Atmaca'nın (2016) yaptığı araştırmada ise sürdürümcü liderlik stilini benimseyenlerin diğer liderlik stillerini benimseyenlere oranla daha baskın kişilik özelliklerine sahip olduğu belirlenmiştir.

Serbest bırakıcı liderlik ile iş doyumunu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmaların (Aydın ve Sarier, 2013; Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Cemaloğlu, 2007; Uysal vd., 2012) yanı sıra, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirleyen araştırmaya da (Korkmaz vd., 2013) rastlanmaktadır. Bunların dışında serbest bırakıcı liderlik ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyan araştırma da bulunmaktadır (Karadağ vd., 2009). Ayrıca serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık (Aydın ve Sarier, 2013; Buluç, 2009; Demirel ve Çakınberk, 2010) ve verimlilik (Aydın ve Sarier, 2013) arasında negatif; tükenmişlik ve duyarsızlaşma (Kirs ve Okçu, 2014) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ve Hetland'ın (2007) Norveç'in farklı kurumlarında çalışanlar ile yaptıkları araştırmada, serbest bırakıcı liderlik stili ile rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel çatışma arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Chaudhry ve Javed'in (2012) ekonomi alanında çalışan kişiler ile

yaptığı araştırma bu durumu destekler niteliktedir. İlgili araştırmada serbest bırakıcı liderlik stiline, astların işe motive edilmesinde etkisiz kaldığı savunulmaktadır. Benzer şekilde Teresa'nın (2013) öğretmenler ile yaptığı çalışmada serbest bırakıcı liderliğin öğretmenler tarafından olumsuz olarak algılandığı belirtilmektedir. Ayrıca Sağlam'ın (2008) yaptığı araştırmada, serbest bırakıcı liderlik stili ile şüphecilik, kıskançlık, dalgınlık, endişe, kaygı ve gerginlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Buna karşılık Genç ve Alayoğlu'nun (2016) yaptığı çalışmada, serbest bırakıcı liderlik ile güven duyma arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Telli vd.'nin (2012) yaptıkları araştırmada, otokratik liderlik ile kişisel başarı, işten ayrılma ve tükenmişlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra otokratik liderliğin devam bağlılığını olumlu yönde (Bayyurt ve Kılıç, 2017); verimliliği (Uysal vd., 2012) ise olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca astların motive edilmesinde otokratik liderliğin diğer liderlik stilleriyle karşılaştırıldığında daha etkisiz olduğu anlaşılmıştır (Uysal vd., 2012).

Demokratik liderliğin çalışanlar üzerinde pozitif bir etki oluşturduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin Yahaya vd.'nin (2014) öğretmenler ile yapmış olduğu araştırmada astların örgütlerde alınan kararlara dahil edilmesinin onların potansiyelinin işe yansımada olumlu bir etki oluşturduğu vurgulanmaktadır. Kiboss ve Jemiryott'un (2014) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu incelemede demokratik liderlik stilini benimseyen lider ile çalışan kişilerin işine daha kolay motive olduğu ve işinden doyum sağladığı savunulmaktadır. Teresa'nın (2013) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin demokratik liderler ile çalışmak istedikleri belirtilmektedir. Avcı ve Yaşar'ın (2016) yapmış olduğu çalışmada, astların liderden katılımcı anlayış sergilemesini beklediği demokratik liderlik stili ile örgütlerde daha başarılı olduğu belirtilmektedir. Körük, Biçer ve Donuk'un (2003) yaptıkları çalışmada benzer şekilde liderlerin demokratik tutum sergilemelerinin astların motivasyonu üzerinde pozitif yönde bir etki oluşturduğu savunulmaktadır. Ayrıca demokratik liderliğin duygusal bağlanma (Bayyurt ve Kılıç, 2017), örgütsel bağlılık ve

vatandaşlık davranışlarını (Aydın ve Sarier, 2013) olumlu yönde etkilediği ortaya koyulmuştur. Bunların yanı sıra Bozdoğan ve Sağnak'ın (2011) yaptıkları araştırmada demokratik liderlik ile özgürlük, değerlendirme, uyum ve iş birliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Liderlik stilleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacılar tarafından genel olarak liderlik stilleri ile motivasyon, verimlilik, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve özdeşleşme düzeyinin ilişkilendirildiği anlaşılmaktadır. Bu araştırmalarda daha çok eğitim, sağlık ve bankacılık alanında çalışan kişilerin örneklem olarak seçildiği; bunların dışında belli bir sektöre bağlı kalınmaksızın diğer kamu kuruluşlarından karışık olarak seçilen kişilerin de örneklem olarak belirlendiği anlaşılmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde dönüştürücü ve demokratik liderlik stillerinin, çalışanların işlerine motive edilmesinde, iş doyumunun sağlanmasında, örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde ve çalışanların potansiyelinin işine yansımada pozitif bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Sürdürücü liderliğin ise örgütlerde iş doyumu, motivasyon ve örgütsel bağlılığı sağlamada olumlu bir etkiye sahip olduğunun; fakat bunda yetersiz kaldıklarının savunulduğu belirtilebilir. Buna karşılık yapılan çalışmalar incelendiğinde serbest bırakıcı liderlik stiline örgüt içerisinde düzensizlik oluşturduğu ve çatışmalara sebep olduğu için çalışanlar tarafından çok fazla kabul edilmediği savunulmaktadır. Otokratik liderliğin de benzer şekilde çalışanları motive etmede yetersiz kaldığı ve örgütleri olumsuz yönde etkilediği anlaşılmıştır.

1.3.2. Yabancılaşma İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Yabancılaşma ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerden bazılarının okuldaki etkinlikleri monoton ve sıkıcı bulduğu görülmektedir. Bu durum, sınıfların kalabalık olmasına, öğretmenleri dışlayıcı bir eğitim sisteminin yürütülmesine ve aşırı yoğunluğa bağlanmaktadır (Erjem, 2005). Ayrıca öğretmenlerin yabancılaşmasında yönetsel süreçlerden kaynaklanan problemlerin etkili olduğu görülmektedir. Yönetsel süreçlerde problemler yaşanmasında genellikle merkezîyetçi ve antidemokratik bir anlayışın eğitimde hâkim olmasının etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin eğitimle ilgili alınan kararlarda fikirlerinin yeterince önemsenmediği ifade edilmektedir (Elma, 2003;

Erjem, 2005). Öğretmenlerin asli görevleri olmayan bürokratik işlerle meşgul edildiği ve bu duruma itiraz edemedikleri de belirtilmektedir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011; Kasapoğlu, 2015). Yukarıda ifade edilen problemlerin öğretmenlerin güçsüzlük boyutunda yabancılaşma hissetmelerinde etkili olduğu ve yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunun okullarda üst düzeyde yaşandığını ortaya koyan araştırma sonuçları bulunmaktadır (Elma, 2003; Emir, 2012; Erjem, 2005; Eryılmaz ve Burgaz, 2011; Kesik ve Cömert, 2014; Kılçık, 2011; Yılmaz ve Sarpkaya, 2009).

Kendini, kuruma ait hissedememe diğer bir deyişle yalıtılmışlık veya uzaklaşma, güçsüzlükten sonra en çok yaşanan yabancılaşma boyutudur (Elma, 2003; Erjem, 2005; Kesik ve Cömert, 2014; Kılçık, 2011; Yılmaz ve Sarpkaya, 2009). Buna karşılık yalıtılmışlık boyutunda yabancılaşmanın düşük düzeyde yaşandığı sonucuna ulaşılan araştırmalara da rastlanabilmektedir (Emir, 2012: 135). Camadan, Kahveci ve Erdoğan'ın (2016) psikolojik danışmanlar ile yaptığı araştırmada kendilerinden görevleri dışında beklentilerin olmasının, mesleklerinin değersiz görülmesinin ve psikolojik danışmanlıktan çok rehberliğin ön planda tutulmasının uzaklaşma yaşanmasında etkili olduğu savunulmuştur.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerin “anlamsızlık” ve “kuralsızlık” boyutlarında yüksek düzeyde yabancılaşma yaşamadıkları görülmektedir. Bu durum üzerinde öğretmenlerin ortak değerleri, bütünleşmeyi önemsemeleri ve mesleklerini değerli görmelerinin etkili olduğu savunulmaktadır (Boz, 2014; Erjem, 2005; Kasapoğlu, 2015). Buna karşılık “kuralsızlık” ve “anlamsızlık” boyutunun yüksek düzeyde yaşandığını savunan araştırmalar da bulunmaktadır (Emir, 2012; Kılçık, 2011).

Yabancılaşma ile tükenmişliğin incelendiği araştırmalarda iki değişken arasında pozitif ve çift yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bir başka ifadeyle tükenmişlik yabancılaşma; yabancılaşma da tükenmişlik üzerinde etkili olmaktadır (Özçınar, 2011). Yabancılaşma ile örgütsel adalet algılarının ilişkisini inceleyen araştırmalarda, örgütsel adaletin eğitim kurumlarında yüksek düzeyde olduğu ve bu nedenle öğretmenlerde yabancılaşma yaşanmasıyla nadiren karşılaştığı belirtilmiştir (Kasapoğlu, 2015). Yabancılaşmanın öfke ifade tarzları

ile ilişkisini inceleyen araştırmalarda bu iki kavramın birbiriyle ilişkili olduğu; fakat bu ilişkinin yüksek düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır (Boz, 2014).

Arora ve Singh'in (2014) araştırmasında özyeterlik ve duygusal zekânın yabancılaşma yaşanmasında anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve yabancılaşmanın kontrol altına alınması için duygusal zekâ ve özyeterliği geliştirmenin gerektiği savunulmaktadır. Fleming ve Costas'ın (2009) araştırmasında; iş ortamının tekdüze olması, kişinin aşırı disipline maruz kalması ve kendisini örgütte ait hissetmemesinin yabancılaşma yaşamasına neden olduğu saptanmaktadır. Rovai ve Wighting'in (2005) yaptıkları araştırmada kendini örgüte ait hissedememe ve kuralsızlık ile yabancılaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Clark (1959) tarafından yapılan araştırmada, iş memnuniyeti ile yabancılaşma arasında yüksek düzeyde; yabancılaşma ile katılım ve bilgi arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur. Nair ve Vohra'nın (2010) araştırmasında yabancılaşma ile işin anlamlı görülmemesi ve özelliklerinin tam olarak belirlenmemesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Rey'in (2012) araştırmasında sosyal medyanın yabancılaşma üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu saptanmaktadır. Dickey'in (2004) yapmış olduğu çalışma da bu araştırmayı destekler niteliktedir. Çalışmada teknolojik gelişmeleri takip etmenin yabancılaşma üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu ve eğitimde web tabanlı programların kullanılmasının yabancılaşma yaşanmasını azalttığı savunulmaktadır.

Johnson ve Ellett'in (1992) merkezi karar verme ve yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında; kararların tek merkezden alınmasının yabancılaşma yaşanmasında etkili bir faktör olduğu belirtilmektedir. Hirschfeld ve Feild'in (2000) yapmış olduğu araştırmada da merkezleşme, disiplin ve örgütsel bağlılık ile yabancılaşma arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu savunulmaktadır. Aiken ve Hage'nin (1966) yapmış olduğu araştırmada benzer bulgulara ulaşıldığı söylenebilir. İlgili çalışmada yabancılaşmanın merkezi anlayışı benimseyen, aşırı denetimin yapıldığı ve resmileştirilmiş örgütlerde daha sık görüldüğu belirtilmektedir. Miller'ın (1967) yabancılaşma ile örgütsel kontrol ve teşvik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, profesyonelliğin ve bürokratik iklimin yabancılaşma üzerinde pozitif yönlü bir etki oluşturduğu ve

kişilerde eğitim düzeyi yükseldikçe yabancılaşma yaşanmasının daha sık görüldüğü savunulmaktadır.

Yabancılaşma ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, öğretmenlerin yabancılaşma yaşamalarında birden çok faktörün etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan öğretmenlerin fikirlerinin önemsenmesinin ve adaletin ön planda tutulduğu görülmektedir. Ayrıca duygusal zekânın, özyeterliğin, sosyal medyanın ve teknolojik gelişmelerin yabancılaşma yaşanması üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun incelendiği anlaşılmaktadır. Bu durumdan hareketle okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı sergilediği davranışların yabancılaşma üzerinde etkili bir faktör olduğu söylenebilir.

1.3.3. Liderlik Stilleri ile Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelendiği Araştırmalar

İlgili alan yazın incelendiğinde liderlik ile yabancılaşma arasındaki ilişkinin doğrudan incelendiği araştırmaların bulunduğu anlaşılmaktadır (Abbas, Hussein ve Khali, 2017; Boerner, 1998; Çevik, 2009; Koyuncu, 2011; Mazlum, 2014; Nijjar, 2010; Sarros, Tanewski, Winter, Santora, ve Densten, 2002; Tüzün, 2014; Yıldırım, 2009). Bu araştırmalardan Boerner'in (1998) çalışmasında yabancılaşmayı liderlerden daha çok astların yaşadığı savunulmaktadır. Astların yabancılaşma yaşamalarının örgütteki yenilikçiliği ve iyileştirmeyi olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca liderin astları cesaretlendirmesinin ve bağımsız olmalarına imkân sağlamasının, yabancılaşma yaşanmasının önüne geçilmesinde kolaylık sağladığı savunulmaktadır. Bunların yanı sıra liderlerine güven duyan kişilerin daha az yabancılaşma yaşadıkları belirtilmektedir. Nijjar (2010) araştırmasında astların yabancılaşmasının görevde iş birliğinin sağlanmaması ve ücret olarak astların tatmin edilmemesi sonucunda daha sık yaşandığını savunmaktadır. Tüzün'ün (2014) araştırma sonuçları incelendiğinde liderlerin ahlaki davranış sergilemeleri ile astların yabancılaşma yaşamaları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle astların yabancılaşma yaşamalarının ez aza indirgenmesinde liderin ahlaki davranış sergilemesinin gerektiği savunulmaktadır. Yıldırım'ın (2009) araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. İlgili araştırmada liderlerin arkadaşça ve dostane tutumları ile astlara model olması, onları dikkate

alması, güvenilir ve iş birliği ortamı oluşturmasının örgütte adanmışlığı sağladığı ve yabancılığın önüne geçmeyi kolaylaştırdığı savunulmaktadır. Sarros vd.'nin (2002) liderlik stilleri ile yabancılığın arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada; dönüşümsel liderlik ile yabancılığın arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu savunulmaktadır. Sürdürümcü liderlik ile yabancılığın arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmaktadır. Buna karşılık liderin örgüt çalışanlarına karşı göstermiş olduğu aşırı otoriter tavrın yabancılığın yaşanmasında etkili olduğu belirtilmektedir.

Liderlik ile yabancılığın arasındaki ilişkinin doğrudan incelendiği çalışmaların yanı sıra liderlik stilleri ile astların yabancılığın yaşamasında etkili olabilecek, motivasyon (Arbak ve Villeval, 2013; Arslanoğlu, 2016; Bedir Turhan, 2017; Emirbey, 2017; Güler, 2017; Karaca, 2017; Kolenoglu, 2017; Özmen, 2017; Park, 2011; Vural, 2016), örgütsel sessizlik (Alkan, 2016; Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012), örgütsel bağlılık (Balcı, 2009; Bilici, 2017; Chiok Foong Loke, 2001; Dikmen, 2012; Kolenoglu, 2017; Korkmaz, 2017; Nguni vd., 2006; Taşdemir, 2017; Yekeler, 2015), tükenmişlik (Bilici, 2017), iş doyumu (Chiok Foong Loke, 2001; Kurt, 2017; Taşdemir, 2017; Tuncay, 2017), sinizm (Güneş, 2017; Yerli, 2016) ve mobbing (Elkıran, 2017) değişkenlerinin ilişkisinin de incelendiği araştırmalara rastlanmıştır.

Yapılan araştırmalarda yabancılığın ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiye ışık tutabilecek araştırmaların da olduğu anlaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile motivasyon (Aksel, 2016), performans (Aslan, 2017), örgütsel bağlılık (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004; Nguni vd., 2006; Uzun, 2016) ve iş doyumu (Ergün Doğanbaş, 2017; Nguni vd., 2006) arasında pozitif; örgütsel sessizlik (Öncü, 2017; Özdil, 2017; Wang, Hsieh, Tsai ve Cheng, 2011) arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur. Sürdürümcü liderlik ile performans (Aslan, 2017) ve örgütsel sessizlik (Öncü, 2017; Özdil, 2017) arasında pozitif yönü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Demokratik liderlik ile iş doyumu (Gezici, 2007) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik ile iş doyumu (Gezici, 2007) ve örgütsel sessizlik (Özdil, 2017) arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca

otokratik liderlik ile iş doyumu (Gezici, 2007) ve verimlilik (Yeli, 2016) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık Özevin'in (2016) araştırmasında otokratik liderliğin örgütlerde kural ve devam bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmaların yanı sıra Babalık'ın (2016) yapmış olduğu araştırmada demokratik liderliğin astlar üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu ve astların kendisini örgüte ait hissetmesine pozitif etkisinin olduğu savunulmaktadır. Buna karşılık örgütte düşünceleri önemsenmeyen ve baskı gören astların kendilerini örgütten dışlanmış hissettikleri belirtilmektedir. Bu durumun astların işten ayrılma eğilimi göstermelerinde etkili olduğu savunulmaktadır. Abbas vd' nin (2017) iş ortamındaki düşmanca tavır ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada; örgütlerdeki düşmanca davranışların çalışanların yabancılaşması üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. İlgili çalışmada yabancılaşma yaşanmasının en aza indirilmesi için ast-üst arasındaki ilişkinin geliştirilmesinin gerektiği savunulmaktadır.

Psikolojik danışmanların yaşadıkları yabancılaşma ile ilgili çeşitli araştırmaların da yapıldığı anlaşılmıştır. Camadan vd.'nin (2017) psikolojik danışmanlar üzerinde yaptığı araştırmada yabancılaşma yaşanmasının önüne geçilmesi için iş doyumunun sağlanması ve tükenmişliğin önlenmesinin gerektiği belirtilmektedir. Çulha'nın (2017) psikolojik danışmanlar üzerinde yaptığı araştırmada, tükenmişliğin önüne geçilip iş doyumunun sağlanmasında; dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderliğin olumlu bir etkiye sahip olduğu savunulmaktadır. Fakat dönüşümcü liderliğin diğerlerine göre daha etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca ilgili araştırmada dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderliğin psikolojik danışmanların tükenmişlik hissetmelerini engellediği savunulmaktadır. Benzer şekilde Aydemir'in (2014) araştırmasında psikolojik danışmanların tükenmişliği ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Buna karşılık ilgili çalışmada serbest bırakıcı liderliğin psikolojik danışmanların tükenmişlik yaşamalarında pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Yukarıdaki araştırmalar değerlendirildiğinde dönüşümcü ve demokratik liderliğin astlar için olumlu atmosferin oluşturulmasında pozitif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık otokratik liderliğin astlar üzerinde olumlu bir etki oluşturmadığı görülmektedir. Sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlerin ise örgütün özelliğine göre üyeler üzerinde pozitif bir etki oluşturduğu; fakat bu etkinin bazı durumlarda yetersiz kalabildiği anlaşılmaktadır. Yapılan alan yazın taramasında yabancılaşma ve liderlik stilleri hakkında birçok araştırmanın yapılmasına rağmen iki değişkenin birbiri ile olan ilişkisinin doğrudan incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Daha dikkat çekici nokta ise Türkiye’de yüz binlerce eğitim çalışanı olmasına karşılık okul müdürlerinin liderlik stilleri ile eğitim süreçlerinin önemli bir unsuru olan psikolojik danışmanların yabancılaşması arasındaki ilişkinin incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanamamasıdır. Yapılan bu araştırmanın değinilen eksikliği giderebileceği öngörülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Psikolojik danışmanların yabancılaştırması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolünün incelendiği bu araştırmanın modeli ilişkisel taramadır. İlişkisel tarama modeli, değişkenlerin birbiri ile arasındaki ilişkinin incelenmesine ve değişkenlerin karşılaştırılmasına olanak sağladığından (Karasar, 2015: 81) çalışmanın amacıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada psikolojik danışmanların yabancılaştırmaları bazı demografik değişkenlere göre karşılaştırmalı olarak incelendiğinden tarama modelinin seçilmesi uygun görülmüştür.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2017/2018 eğitim-öğretim yılında Artvin, Rize ve Trabzon il ve ilçelerinde görev yapan 342 psikolojik danışmandan oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise; evrendeki tüm bireylerin örnekleme girme olasılığının eşit olmasını sağlayan basit seçkisiz örnekleme yöntemi (Şimşek, 2012: 118) kullanılarak belirlenmiş 221 psikolojik danışmandan oluşmaktadır. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	181	%82
	Erkek	40	%18
Medeni durum	Bekâr	147	%67
	Evli	74	%33
En son bitirilen okul	Lisans	202	%91
	Yüksek lisans	19	%9
Mesleki kıdem	0-5 yıl	96	%43
	6-10 yıl	62	%28
	11-20 yıl	48	%22
	21 yıl ve üstü	15	%7
Görev yapılan öğretim basamağı	İlkokul	59	%27
	Ortaokul	78	%35
	Lise	84	%38
Görev yapılan şehir	Artvin	41	%18
	Rize	86	%39
	Trabzon	94	%43

Tablo 1 incelendiğinde psikolojik danışmanların 181'inin (%82) erkek, 40'ının (%18) kadın olduğu görülmektedir. Ayrıca 147'sinin (%67) bekâr, 74'ünün (%33) evli; 202'sinin (%91) lisans, 19'unun (%9) yüksek lisans mezunu olduğu; 96'sının (%43) 5 yıl ve altı, 62'sinin (%28) 6-10 yıl, 48'sinin (%22) 11-20 yıl ve 15'inin (%7) 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu; 59'unun (%27) ilkokul, 78'inin (%35) ortaokul ve 84'ünün (%38) lisede görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların görev yapılan şehirlere göre dağılımı incelendiğinde ise 41'inin (%18) Artvin, 86'sının (%39) Rize ve 94'ünün (%43) Trabzon'da görev yaptığı anlaşılmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri “Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği” (Ek-1), “Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği” (Ek-2) ve araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” (Ek-1) kullanılarak toplanmıştır. Kişisel bilgi formunda katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, en son bitirilen okul, kıdem ve görev yapılan öğretim basamağı) yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

2.3.1. Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği

Bu ölçek Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilinin belirlenmesi amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek 35 maddeden oluşmuş olup; beşli likert tipinde (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Ölçekte dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Ölçeğin 1, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34, 35 numaralı maddeleri dönüşümcü liderlik; 3, 5, 7, 18, 21, 28, 29 numaralı maddeleri sürdürümcü liderlik; 2, 9, 12, 13, 17, 26, 31, 33 numaralı maddeleri ise serbest bırakıcı liderlik boyutlarını ölçmektedir. Dönüşümcü liderlik boyutundan 20 ile 100; sürdürümcü liderlik boyutundan 7 ile 35 ve serbest bırakıcı liderlik boyutundan ise 8 ile 40 arası puan alınabilmektedir. Ölçek liderlik stillerini birbirinden bağımsız olarak da ölçme özelliğine sahiptir. Ayrıca ölçek toplam puan alınarak da kullanılabilir. Ölçeğin geçerliğine ilişkin yapılan analizler sonucunda ölçeğin toplamına ilişkin açıklanan varyansının %54,19 olduğu anlaşılmıştır. Varyansın boyutlara dağılımı ise; dönüşümcü liderlik %37,40; sürdürümcü liderlik %4,30; serbest bırakıcı liderlik %12,45 şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik değerlerini bulmak için Cronbach-Alfa ile Spearman-Brown korelasyon katsayıları hesaplanmış ve test tekrar test yöntemi uygulanmıştır. Cronbach-alfa katsayısı dönüşümcü liderlik için .96, sürdürümcü liderlik için .85 ve serbest bırakıcı liderlik için .82 olarak hesaplanmıştır. Spearman-Brown korelasyon katsayısı dönüşümcü liderlikte .95; sürdürümcü liderlikte .81 ve serbest bırakıcı liderlikte .77'dir. Test tekrar test yöntemi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı değeri, dönüşümcü liderlik için .92; sürdürümcü liderlik için .79 ve serbest bırakıcı liderlik için .87'dir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu kabul edilmiştir.

2.3.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği

Bu ölçek Eryılmaz (2010) tarafından örgüt çalışanlarının yabancılaşma durumlarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek 38 maddeden oluşmuş olup; beşli likert tipinde (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Sık sık, 5=Her zaman) derecelendirilmiştir. Ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar;

güçsüzlük, kuralsızlık, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma ve anlamsızlık şeklinde adlandırılmıştır. Boyutların her biri ayrı ayrı puanlandırılabilirdiği gibi, ölçek toplam puanı hesaplanarak da kullanılabilir. Bu araştırmada ölçeğin toplam puanı dikkate alınmaktadır. Ölçeğin toplam puanındaki artış, kişilerin yabancılaşma düzeylerinin de arttığı anlamını taşımaktadır. Ölçeğin geçerliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan hesaplamalar sonucunda ölçeğin toplamına ilişkin açıklanan varyansının %55,86 olduğu anlaşılmıştır. Hesaplanan madde faktör yük değerleri ise .41 ile .71 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı değerlerinin .89 ile .67 arasında değiştiği ve test tekrar test korelasyon katsayısı değerinin .84 olduğu görülmüştür. Yapılan hesaplamalar sonucunda ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu savunulmuştur.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verilerinin toplanmasında ilk olarak ölçekleri geliştiren kişilerden e-mail yolu ile kullanım izinleri alınmıştır (Ek-4). Daha sonra ölçekleri belirlenen il ve ilçelerde görev yapan psikolojik danışmanlara uygulayabilmek için Millî Eğitim Bakanlığı'nın ilgili genel müdürlüğünden uygulama izinleri alınmıştır (Ek-3). Artvin, Rize ve Trabzon il ve ilçelerde görevli psikolojik danışmanların tümünün katıldığı dönem başı toplantılara katılarak bazı okullara ise doğrudan gidilerek araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve ölçekler uygulanmıştır. Elde edilecek verilerin sadece bu araştırmanın amacı için kullanılacağı, hiçbir koşulda başka bir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Araştırmaya katılmaya gönüllü olanlara ölçek formları dağıtılmış ve uygulama gerçekleştirilmiştir. Her bir uygulama için yaklaşık 20 dakika zaman ayrılmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın birinci amacı doğrultusunda psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolünün incelenmesi için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizinin yapılabilmesi için öncelikle birtakım varsayımların sağlanması gerekmektedir (Pallant, 2015). Bu amaçla uç değerler, örneklem büyüklüğü ile

normallik değerleri hesaplanmış; çoklu bağlantı problemi (multicollinearity) ve doğrusallığın olup olmadığı incelenmiştir. Gerekli koşulların sağlandığı görüldükten sonra regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci amacı doğrultusunda yabancılaşmanın çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Yabancılaşmanın cinsiyet ve en son bitirilen okul değişkenlerine göre karşılaştırılması Mann Whitney U testi ile yapılmıştır. Yabancılaşmanın medeni duruma göre farklılaşma durumu t-testi ile kıdeme göre farklılaşma durumu ANOVA ile ve görev yapılan ğretim basamağına göre farklılaşma durumu ise Kruskal Wallis H testi aracılığıyla incelenmiştir. Değinilen analizlerin yapılmasında SPSS programı kullanılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin nasıl bir role sahip olduğunun belirlenmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizine geçilmeden önce bu analiz için gerekli görülen varsayımların sağlanıp sağlanmadığının tespit edilmesi amacıyla birtakım testler yapılmıştır. Ayrıca psikolojik danışmanların yabancılaşmasının çeşitli demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, kıdem, en son bitirdiği okul ve öğretim basamağı) göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Yukarıda ifade edilen tüm işlemler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

3.1. Çoklu Regresyon Analizi Öncesi Yapılan Varsayım Testlerinin Bulguları

Çoklu regresyon analizinin yapılabilmesi için öncelikle birtakım varsayımların sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Gerekli görülen varsayımlar; uç değerler, örneklem büyüklüğü, normallik, çoklu bağlantı problemi (multicollinearity) ve doğrusallık ile ilgilidir. Değinen varsayımların tespitine yönelik gerçekleştirilen hesaplamalar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3.1.1. Uç Değerlerin Tespiti

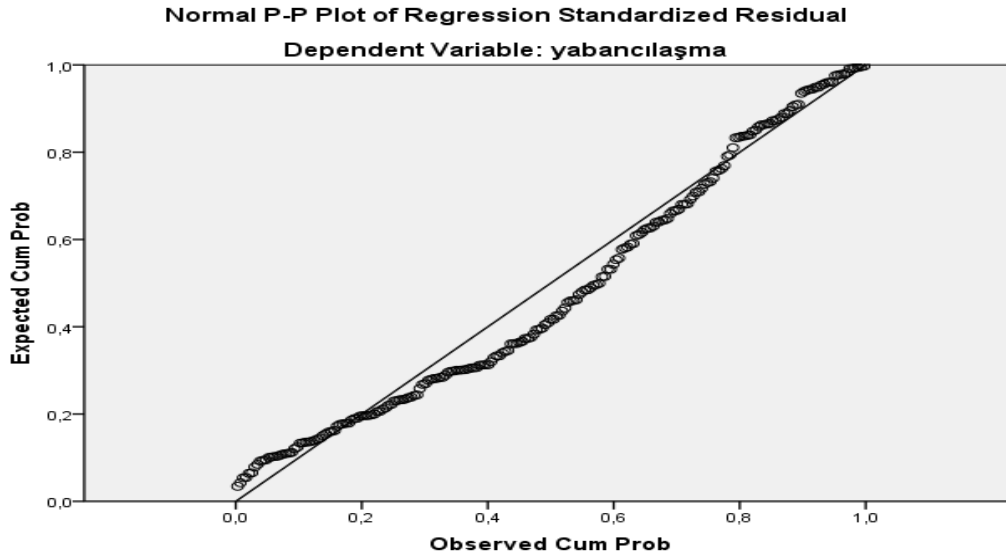
Uç değerlerin tespit edilmesinde z puanından yararlanılmaktadır. Herhangi bir verinin z puanı, -3 ten küçük veya +3 ten büyük ise uç değer olarak kabul edilir (Büyüköztürk, Çokluk Bökeoğlu ve Şekercioğlu, 2012). Yapılan hesaplamada iki adet uç değere sahip olan veri olduğu tespit edilmiş ve bu veriler veri setinden çıkarılmıştır.

3.1.2. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplaması

Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği ve Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği belirlenen il ve ilçelerdeki okullarda görev yapan 227 psikolojik danışmana uygulanmıştır. Fakat yapılan kontrollerde doldurulan ölçme araçlarından 4'ünde eksik bırakılan maddeler olduğu tespit edildiğinden bu verilerin ait olduğu ölçme araçları araştırmadan çıkarılmıştır. Ayrıca hesaplamalar sonucu uç değerlere sahip olduğu anlaşılan iki verinin çıkarılması sonucunda araştırmadaki veri sayısı 221 olmuştur. Tabachnick ve Fidell'in (2015) örneklem büyüklüğü hesaplama formülü [$N \geq 50 + 8m$ (m =bağımsız değişken sayısı)] dikkate alınarak araştırmanın örneklem büyüklüğü sorunu olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın üç bağımsız değişkene sahip olduğu dikkate alınarak yapılan hesaplamada araştırmanın örneklem büyüklüğü sorunu olmadığı anlaşılmıştır ($221 \geq 74$).

3.1.3. Doğrusallığın Testi

Çoklu regresyon analizinin diğer bir varsayımı olan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla oluşturulan grafik Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Liderlik stilleri ve yabancılaşmaya ilişkin saçılma diyagramı ve regresyon doğrusu

Bağımsız değişken olan dönüştürücü, sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik ile bağımlı değişkene (yabancılaşma) ilişkin oluşturulan saçılma

diyagramı incelendiğinde değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

3.1.4. Normallik Testi

Değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadıklarının tespit edilmesi için tekli ve çoklu normal dağılım kontrol edilmiştir. Tekli normal dağılımın kontrol edilmesi amacıyla değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan hesaplamaların sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

Değişkenlerin Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Katsayısı Değerleri

Değişken	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Dönüşümcü	-.344	.096
Sürdürümcü	-.039	.066
Serbest Bırakıcı	.553	.059
Yabancılaşma	.751	-.116

Değişkenlerin tekli normal dağılıma sahip olduğunun savunulabilmesi için çarpıklık katsayısının -3 ile +3; basıklık katsayısının ise -10 ile +10 arasında değerler alması gerekmektedir (Kline, 2011: 63). Tablo 2 incelendiğinde çarpıklık ve basıklık katsayısı değerlerinin değinilen aralıklarda olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle değişkenlerin tekli normalliğinin sağlandığı anlaşılmıştır. Değişkenlerin çoklu normal dağılıma sahip olduğunun belirlenmesi için Mahalanobis değeri hesaplanmıştır. Mahalanobis değerinin, bağımsız değişken (Araştırmadaki bağımsız değişken sayısı 3’tür) sayısının X^2 anlamlılık tablosunda 0.01 anlamlılık düzeyine karşılık geldiği değerden (11.345) yüksek olmaması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2017: 99). Yapılan hesaplamalar sonucunda araştırmanın veri setinde Mahalanobis değeri yüksek olan verinin olmadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla çok değişkenli normalliğin de sağlandığı anlaşılmıştır.

3.1.5. Çoklu Bağlantı Probleminin Testi

Araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığının tespiti için değişkenler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Değerleri

Bağımsız Değişken	Dönüşümcü	Sürdürümcü	Serbest Bırakıcı
Dönüşümcü	1	-.544**	-.674**
Sürdürümcü		1	.603**
Serbest Bırakıcı			1

Tablo 3 incelendiğinde korelasyon katsayı değerlerinin $-.674$ ile $.603$ arasında değiştiği görülmektedir. Çoklu bağlantı probleminin olmadığı savunulabilmesi için değişkenler arasındaki ilişkinin $.90$ 'dan küçük olması gerekmektedir (Şencan, 2005). Bu sonuçlardan hareketle değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığı anlaşılmıştır. Çoklu bağlantı probleminin kontrol edilmesi amacıyla Varyans Büyütme Formülü (VIF) ve Tolerans Değeri (TV) de hesaplanmıştır. Elde edilen değerler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

Bağımsız Değişkenlere İlişkin Hesaplanan VIF ile TV Değerleri

Bağımsız Değişken	TV	VIF
Dönüşümcü	.516	1.939
Sürdürümcü	.601	1.663
Serbest Bırakıcı	.466	2.144

Çoklu bağlantı problemi VIF değeri 10 'dan büyük; TV değeri ise $.20$ 'den küçük olduğunda ortaya çıkmaktadır (Büyüköztürk, 2017: 100). Tablo 4'te yer alan bağımsız değişkenlere ilişkin hesaplanan VIF ve TV değerlerine göre değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığı anlaşılmıştır.

Çoklu regresyon analizinin yapılabilmesi için gerekli görülen koşulların sağlandığı yapılan analizler sonucunda anlaşılmıştır. İlgili varsayımların sağlandığı görüldüğünden okul müdürlerinin liderlik stillerinin (dönüşümcü,

sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik), psikolojik danışmanların yabancılaşmasını yordama durumunun belirlenmesi amacıyla çoklu regresyon analizine geçilmiştir.

3.2. Çoklu Regresyon Analizinin Bulguları

Araştırmanın temel amacı olarak belirlenen psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolünün incelenmesi için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz ile psikolojik danışmanların yabancılaşmalarının, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile açıklanıp açıklanamadığı tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5

Liderlik Stilllerinin Yabancılaşmayı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	P	İkili r	Kısmi R
Sabit	2.134	.337		6.335	.000		
Dönüşümcü	-.135	.057	-.214*	-2.353	.020	-.267	-.158
Sürdürümcü	-.008	.060	-.011	-.131	.896	.158	-.009
Serbest Bırakıcı	.053	.058	.088	.920	.359	.225	.062

R= .274 R²= .075 F₍₃₋₂₁₇₎=5.883 *p < .05

Tablo 5’te sunulan psikolojik danışmanların yabancılaşması ile okul müdürlerinin liderlik stilleri (dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik) arasındaki ikili ve kısmi korelasyon değerleri incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile yabancılaşma arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=-.27$) olduğu, diğer iki değişken kontrol edildiğinde bu iki değişken arasındaki ilişkinin ise $r=-.16$ olduğu anlaşılmaktadır. Sürdürümcü liderlik ile yabancılaşma arasındaki ilişkinin pozitif yönde düşük düzeyde ($r=.16$) olduğu, diğer iki değişken kontrol edildiğinde bu iki değişken arasındaki ilişkinin $r=-.01$ olduğu anlaşılmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik ile yabancılaşma arasında da benzer şekilde pozitif yönlü düşük düzeyde ilişkinin ($r=.23$) olduğu, diğer iki değişken kontrol edildiğinde bu iki değişken arasındaki korelasyonun $r=.06$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin birlikte, psikolojik danışmanların yabancılaşmaları ile pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ($R=.274$, $F_{(3-217)}=5.883$, $p<.05$). Üç bağımsız değişkenin birlikte psikolojik danışmanların yabancılaşmasını açıklama gücünün ise %8 olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) incelendiğinde psikolojik danışmanların yabancılaşmalarını açıklanması üzerinde liderlik stillerinin önem sırasının dönüştürücü ($\beta=-.214$, $p<.05$), serbest bırakıcı ($\beta=.088$, $p>.05$) ve sürdürücü ($\beta=-.011$, $p>.05$) şeklinde olduğu ve sadece dönüştürücü liderlik stillerinin anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir.

3.3. Demografik Değişkenlere Yönelik Gerçekleştirilen Testlerin Bulguları

Bu bölümde psikolojik danışmanların yabancılaşmasının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Bu amaçla cinsiyet, medeni durum, en son bitirilen okul, kıdem ve görev yapılan öğretim basamağı değişkenlerine yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Analizlere geçilmeden önce varyans homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiş; sağlandığı durumda parametrik, sağlanmadığı durumda ise parametrik olmayan (nonparametrik) testler uygulanmıştır.

Psikolojik danışmanların yabancılaşmasının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumunun incelenmesinde varyans homojenliği sağlanmadığından (Levene Testi=4.10, $p<.05$) nonparametrik bir test olan Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

Yabancılaşmanın Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Yapılan Mann Whitney U-Testi Sonucu

Cinsiyet	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	Z	p	Varyans Homojenliği	
							Levene Testi	P
Kadın	181	109.90	19892.50					
Erkek	40	115.96	4638.50	3421.50	-.543	.587	4.10	.044
Toplam	221							

Tablo 6’da yer alan sıra ortalamaları incelendiğinde erkek psikolojik danışmanların, kadın psikolojik danışmanlara göre daha yüksek düzeyde yabancılaşma yaşadıkları görülmektedir. Kadın ve erkek psikolojik danışmanların yabancılaşma puanlarının farklılaştığı ancak bu farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($U=3421.50$, $p>.05$).

Psikolojik danışmanların yabancılaşmasının medeni durum değişkenine göre farklılaşma durumunun incelenmesinde varyans homojenliği sağlandığından (Levene Testi=.212, $p>.05$) parametrik bir test olan bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Yabancılaşmanın Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonucu

Medeni Durum	n	\bar{X}	S	Sd	t	p	Varyans Homojenliği	
							Levene Testi	P
Bekar	147	1.71	.44					
Evli	74	1.83	.45	219	-1.991	.048	.212	.645
Toplam	221							

Tablo 7 incelendiğinde psikolojik danışmanların medeni durumlarının yabancılaşmaları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir [$t_{(219)} = -1.991$, $p<.05$]. Evli psikolojik danışmanların ($\bar{X}=1.83$), bekâr psikolojik danışmanlara ($\bar{X}=1.71$) göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Psikolojik danışmanların yabancılaşmasının en son bitirilen okula göre farklılaşma durumunun incelenmesinde varyans homojenliği sağlanmadığından (Levene Testi=5.858, $p<.05$) nonparametrik bir test olan Mann Whitney U-Testi sonuçları dikkate alınmıştır. Bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8

Yabancılaşmanın En Son Bitirilen Okul Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Yapılan Mann Whitney U-Testi Sonucu

En Son Bitirilen Okul	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	Z	p	Varyans Homojenliği	
							Levene Testi	P
Lisans	202	113.52	22931.00					
Yüksek Lisans	19	84.21	1600.00	1410.00	-1.911	.056	5.858	.016
Toplam	221							

Tablo 8’de yer alan sıra ortalamaları incelendiğinde lisans mezunu olan psikolojik danışmanların, yüksek lisans mezunu olan psikolojik danışmanlara göre daha yüksek düzeyde yabancılaşma yaşadıkları görülmektedir. Ancak lisans ve yüksek lisans mezunu psikolojik danışmanların yabancılaşma puanların arasındaki bu farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($U=1410.00$, $p>.05$).

Psikolojik danışmanların yabancılaşmasının kıdem değişkenine göre farklılaşma durumunun incelenmesinde varyans homojenliği sağlandığından (Levene Testi=1.57, $p>.05$) parametrik bir test olan Tek Yönlü ANOVA kullanılmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9

Yabancılaşmanın Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Kıdem	n	Ort.	ss.	VK	KT	sd	KO	F	p	Varyans Homojenliği	
										Levene Testi	P
5 ve altı	96	1.83	.46	Gruplar A.	1.44	3	.48				
6-10 yıl	62	1.71	.41	Grup İ.	41.59	217	.19				
11-20 yıl	48	1.72	.46	Toplam	43.02	220		2.51	.060	1.57	.199
21 ve üstü	15	1.53	.33								
Toplam	221	1.75	.44								

VK: Varyans Kaynağı, KT: Kareler Toplamı, KO: Kareler Ortalaması

Tablo 9’da yer alan kıdem değişkenine göre psikolojik danışmanların yabancılaşma puan ortalamaları incelendiğinde 5 yıldan düşük kıdeme sahip

psikolojik danışmanların yabancılaşma düzeylerinin ($\bar{x}=1.83$) diğer kıdemlerdekilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 11-20 yıl ($\bar{x}=1.72$), 6-10 yıl ($\bar{x}=1.71$) ile 21 ve üstü ($\bar{x}=1.53$) kıdeme sahip psikolojik danışmanların izlediği görülmektedir. Ancak kıdemler arasındaki bu farklılıkların istatistiki açıdan anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($F_{(3-217)}=2.51, p>.05$).

Psikolojik danışmanların yabancılaşmasının görev yapılan öğretim basamağına göre farklılaşma durumunun incelenmesinde varyans homojenliği sağlanmadığından (Levene Testi=5.62, $p<.05$) Kruskal Wallis H-testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10

Yabancılaşmanın Görev Yapılan Öğretim Basamağı Değişkenine Göre İncelenmesi Yönelik Yapılan Kruskal Wallis H-testi Sonucu

Öğretim basamağı	n	Sıra ortalaması	X ²	sd	p	Varyans Homojenliği		Tamhane Testi
						Levene Testi	p	
(1) İlkokul	59	109.12	8.35	2	.015	5.62	.001	3>2
(2) Ortaokul	78	96.69						
(3) Lise	84	125.61						
Toplam	221							

Tablo 10 incelendiğinde psikolojik danışmanların yabancılaşma durumlarının görev yapılan öğretim basamağına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($X^2_{(2)}=8.35, p<.05$). Bu farklılığın hangi öğretim basamakları arasında olduğunun anlaşılabilmesi için yapılan Tamhane testi sonuçları dikkate alındığında, lisede görev yapan psikolojik danışmanların yabancılaşma düzeylerinin, ortaokulda görev yapanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte grupların sıra ortalamalarına bakıldığında, lisede görev yapan psikolojik danışmanların, ilkokulda görev yapanlardan; ilkokulda görev yapanların da ortaokulda görev yapanlardan daha fazla yabancılaşma yaşadıkları görülmektedir. Ancak bu farklılıkların istatistiki açıdan anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik danışmanların yabancılaşmaları üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolünün incelenmesine yönelik yapılan analizlerin bulguları ile psikolojik danışmanların yabancılaşmalarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen testlerin sonuçları tartışılmış ve yorumlanmıştır. Ayrıca uygulayıcılara ve ileride yapılacak araştırmalara yönelik olarak çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

4.1. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmaları Üzerinde Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Rolü

Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile psikolojik danışmanların yabancılaşmaları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve dönüşümcü liderliğin psikolojik danışmanların yabancılaşmasının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Farklı bir ifadeyle okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının düzeyi arttıkça psikolojik danışmanların yabancılaşma düzeylerinin azaldığı anlaşılmıştır. Bu konuda yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik ile yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Sarros vd., 2002). Ayrıca araştırmalarda yabancılaşmanın önüne geçilmesinde yenilikçiliğin ve çalışanların değişime karşı cesaretlendirilmesinin olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu (Boerner, 1998) ve dönüşümcü liderliğin geçmiş düzenlemelere bağlı kalmadığı için kişilerde ilgi ve heyecan uyandırdığı (Khan vd., 2016) saptanmıştır. Bununla birlikte okullarda verim elde edilmesinde (Jovanovic ve Ciric, 2016) ve örgütte verilen görevlerin sağlıklı yürütülmesinde (Khademfar ve İdris, 2012) dönüşümcü liderliğin benimsenmesinin olumlu bir etken olduğu belirtilmektedir. Yapılan bazı

araştırmalarda ise dönüşümcü liderliğin çalışanlarda güven hissini gelişmesinde ve örgütsel adaletin sağlanmasında (Pillai vd, 1999), çalışanların memnuniyetinde (Ruggieri, 2009) ve kişilerin görev yaptıkları kuruma kendilerini ait hissetmelerinde (Avolio vd., 2004; Nguni vd., 2006; Uzun, 2016) olumlu bir etkiye sahip olduğu savunulmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde bazı araştırmalarda ise dönüşümcü liderlik ile çalışanların iş doyumları arasında olumlu yönde ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Arokiasamy vd., 2016; Ergün Doğanbaş, 2017; Nguni vd., 2006; Piccolo, 2012; Rothfelder, Ottenbacher ve Harrington, 2012). ulha'nın (2017) araştırmasında ise psikolojik danışmanların yaşadıkları tükenmişlik ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Araştırmada okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik davranışları ile psikolojik danışmanların yabancılaşması arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Farklı bir ifadeyle okul müdürleri sürdürümcü liderlik davranışları sergiledikçe psikolojik danışmanların yabancılaşma düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak araştırmada sürdürümcü liderliğin psikolojik danışmanların yabancılaşmasının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı anlaşılmıştır. Bu konuda yapılan bir araştırmada sürdürümcü liderlik ile yabancılaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Sarros vd., 2002). Ayrıca sürdürümcü liderliğin çalışanlar üzerinde stres oluşturduğu, işlerin sağlıklı yürümesine olumsuz yönde etkisi olduğu (Rowold ve Schlotz, 2009) ve çalışanların memnuniyetinin sağlanmasında yetersiz kaldığı (Ruggieri, 2009) belirtilmektedir. Bununla birlikte çalışanların, işlerinden haz alamayarak örgütsel sessizlik yaşamalarında sürdürümcü liderliğin etkili olduğu savunulmaktadır (nc, 2017; zdil, 2017). Bu araştırma sonuçlarından farklı olarak yapılan bazı araştırmalarda ise çalışanların sürdürümcü liderlerle çalışmak istediği belirtilmektedir (Aslan, 2017; Barbuto, 2005; ulha, 2017; Yüksel şahin ve Sarıdemir, 2017). Bunların yanı sıra sürdürümcü liderliğin performans (Aslan, 2017), yaşam doyumunu (Yüksel şahin ve Sarıdemir, 2017) ve motivasyon sağlamada (Barbuto, 2005; ulha, 2017) olumlu bir etken olduğunu ortaya koyan araştırmalara da rastlanmıştır.

Araştırmada okul m¼d¼rlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışları ile psikolojik danışmanların yabancılaşması arasında pozitif y¼nl¼ bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Farklı bir ifadeyle okul m¼d¼rleri serbest bırakıcı liderlik davranışı sergiledikçe psikolojik danışmanların yabancılaşma d¼zeylerinin arttığı saptanmıştır. Bununla birlikte serbest bırakıcı liderliğin psikolojik danışmanların yabancılaşmasının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir. Bu konuda yapılan bir araştırmada serbest bırakıcı liderliğin çalışanların ¼rg¼tsel sessizlik yaşamalarında pozitif y¼nde bir etkiye sahip olduğu savunulmaktadır (¼zdil, 2017). Ayrıca serbest bırakıcı liderliğin, ¼rg¼tlerde zorbalık davranışlarının daha fazla g¼r¼lmesini (Hoel, Glaso, Hetland, Cooper ve Einarsen, 2010) ve kişilerin kendilerini ¼rg¼te ait hissedememelerini (Eryeşil ve Iraz, 2017) desteklediği belirtilmektedir. Buna karşılık serbest bırakıcı liderliğin motivasyon (Barbuto, 2005; Chaudhry ve Javed, 2012) ve iş doyumunu sağlamada (Gezici, 2007; Skogstad vd., 2015) pozitif bir etken olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde Demirel ve Çakınberk (2010) tarafından yapılan araştırmada serbest bırakıcı liderliğin kişilerin kendilerini ¼yesi olduğu ¼rg¼te ait hissetmelerini kolaylaştırdığı ortaya koymuştur.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle d¼n¼ř¼mc¼ liderliğin ¼rg¼tlerde olumlu atmosfer oluştırmada pozitif bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum ¼zerinde d¼n¼ř¼mc¼ liderin çalışanları cesaretlendirmesinin ve ¼rg¼tte yenilik için zemin oluştırmasının etkili olduğu s¼ylenebilir. Ayrıca d¼n¼ř¼mc¼ lidere g¼ven duyulduğu için çalışanların kendilerini rahat hissettikleri ve bu sayede ¼st d¼zey verim elde edildiği belirtilebilir. Bunların yanı sıra d¼n¼ř¼mc¼ liderliğin, iş doyumunu ve motivasyon sağlanmasında diğer liderlik stillerine g¼re daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık s¼rd¼r¼mc¼ liderliğin çalışanlarda stres, ¼rg¼tsel sessizlik ve yabancılaşma yaşanmasına neden olduğu g¼r¼lmektedir. Fakat s¼rd¼r¼mc¼ liderliğin motivasyon, performans ve iş doyumunu ¼zerinde olumlu bir etken olduğunu savunan araştırmaların da olduğu anlaşılmaktadır. Serbest bırakıcı liderliğin ise motivasyon ve ¼rg¼tsel bağlılık ¼zerinde olumsuz etkiye sahip olduğu belirtilebilir. Buna karşılık iş doyumunun sağlanmasında olumlu bir fakt¼r olduğunu savunan araştırmalar da bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında d¼n¼ř¼mc¼ liderliğin çalışanlar ¼zerindeki olumlu

etkisinin diğerk liderlik stillerine göre daha fazla olduğu belirtilebilir. Sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderliğin ise çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkilerinin de olabildiği anlaşılmaktadır. Bu durumdan hareketle psikolojik danışmanların yabancılaşma yaşamalarının önüne geçmede sadece dönüşümcü liderliğin pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılan bu çalışma ile yukarıda yapılan değerlendirmelerin örtüştüğü söylenebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında dönüşümcü liderlerin, psikolojik danışmanların alanlarındaki gelişmeleri takip etmesini sağlayarak onların heyecanını canlı tutmasının ve yeniliklere açık bir anlayış benimsemesinin etkili olduğu belirtilebilir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin her ne kadar risk almaktan kaçınmasalar da planlı ve programlı bir çalışma anlayışı benimsedikleri için kurum içindeki güveni sağladığı ve böylece psikolojik danışmanların yabancılaşma yaşamalarının önüne geçtiği savunulabilir. Bunların yanı sıra dönüşümcü liderlerin psikolojik danışmanları tekdüzelikten uzak tutmasının ve onların fikirlerini önemsemesinin bu sonuç üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Araştırmanın sonuçlarından yol çıkıldığında dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürleriyle çalışan psikolojik danışmanların diğerk meslektaşlarına göre daha az yabancılaşma yaşayacakları savunulabilir.

4.2. Psikolojik danışmanların yabancılaşmasının demografik değişkenlere göre karşılaştırılması

Bu başlık altında psikolojik danışmanların yabancılaşmasının cinsiyet, medeni durum, en son bitirilen okul, kıdem ve görev yapılan öğretim basamağı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar tartışılmış ve yorumlanmıştır.

4.2.1. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmada erkek psikolojik danışmanların kadın psikolojik danışmanlara göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları bulunmuştur. Fakat bu farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, bu araştırmada olduğu gibi, öğretmenlerin yabancılaşmasının cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir (Açıkel, 2013; Akın

Kösterelioğlu, 2011; Akpolat, 2014; Aydın, 2015; Celep, 2008; Çevik, 2016; Elma, 2003; Emir, 2012; Eryılmaz, 2010; Eryılmaz ve Burgaz, 2011; Kasapoğlu, 2015; Kesik ve Cömert, 2014; Kılçık, 2011; Yıldız, 2016). Bu araştırmaların yanı sıra erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla yabancılaşma yaşadıklarının savunulduğu araştırmaların da olduğu anlaşılmaktadır (Boz, 2014; Everbek, 2016; Kazoğlu, 2014; Korkmaz, 2014; Korkmaz, 2016; Yakut, 2016). Buna karşılık kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla yabancılaşma yaşadığını ortaya koyan araştırmalara da rastlanmaktadır (Fayda Kınık, 2010). Bu çalışmaların yanında Çalışır'ın (2016) yaptığı araştırmada öğretmenlerin yabancılaşmasının cinsiyete göre yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu dışında farklılaşmadığı; anlamsızlık boyutunda ise erkek psikolojik danışmanların kadın psikolojik danışmanlara göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları savunulmaktadır. Benzer şekilde Kesik ve Cömert'in (2014) yaptığı çalışmada öğretmenlerin yabancılaşmasının toplam puanda cinsiyete göre farklılaşmasa da yabancılaşmanın yalıtılmışlık boyutunu erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yaşadığı belirlenmiştir.

Yukarıdaki sonuçlardan hareketle yabancılaşma ile ilgili çalışmaların birçoğunun bu araştırmanın sonuçları ile paralellik gösterdiği söylenebilir. İlgili çalışmalarda genellikle bu araştırmada olduğu gibi yabancılaşmanın öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği savunulmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında kadın ve erkek psikolojik danışmanların sorumluluklarının ve yaşadıkları problemlerin benzerlik göstermesinin etkili olduğu söylenebilir. Farklı bir ifadeyle psikolojik danışmanların görev yaptığı şartların cinsiyetlerine göre değişiklik göstermemesi bu sonuca ulaşılmasına neden olmuş olabilir. Bu sonuçtan yola çıkıldığında psikolojik danışmanların yabancılaşma yaşamalarının cinsiyetleri ile ilişkili olmadığı anlaşılmaktadır.

4.2.2. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırma sonuçları incelendiğinde evli psikolojik danışmanlar ile bekâr psikolojik danışmanların yabancılaşma puanları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Evli psikolojik danışmanların bekâr psikolojik danışmanlara göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları anlaşılmıştır.

Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda, bu araştırmada olduğu gibi, evli öğretmenlerin bekâr meslektaşlarına göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları savunulmaktadır (Akpolat, 2014; Nuraydın, 2018). Buna karşılık bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla yabancılaşma yaşadıklarının saptandığı araştırmalara da rastlanmaktadır (Akın Kösterelioğlu, 2011; Yakut, 2016; Zorgül, 2014). Bu araştırmaların yanı sıra bazı çalışmalarda öğretmenlerin yabancılaşmasının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı savunulmaktadır (Açikel, 2013; Celep, 2008; Çevik, 2016; Emir, 2012; Eryılmaz, 2010; Eryılmaz ve Burgaz, 2011; Fayda Kınık, 2010; Everbek, 2016; Kasapoğlu, 2015; Kılçık, 2011; Kazoğlu, 2014; Korkmaz, 2014; Korkmaz, 2016; Mahmutyazıcıoğlu, 2015; Şimşek vd., 2012). Ayrıca bazı araştırmalarda medeni durum değişkenine göre; anlamsızlık ve okula yabancılaşma boyutlarını bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yaşadıkları; güçsüzlük ve yalıtılmışlık boyutlarında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya koyulmuştur (Elma, 2003).

Yukarıdaki araştırma sonuçları dikkate alındığında yabancılaşma ile ilgili çalışmalardan bazılarının bu araştırmanın sonucunu desteklediği söylenebilir. Bunların yanı sıra birçok araştırmada öğretmenlerin yabancılaşmalarının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı savunulmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında evli psikolojik danışmanların özel hayatlarında bekâr meslektaşlarına göre daha fazla sorumluluk üstlenmesinin etkili olduğu söylenebilir. Evli psikolojik danışmanlar iş saatlerinin dışında eşlerine ve çocuklarına zaman ayırması ve gereksinimlerini karşılaması gerekmektedir. Bu durum onların evlerinde yeterince dinlenememesine neden olabilmektedir. Gerektiği kadar dinlenemeyen psikolojik danışmanların ise işlerinde hedeflediği başarıyı yakalayarak kendilerini iyi hissetmesinin güç olduğu belirtilebilir. Bu açıklamalar ve araştırmanın sonucundan yola çıkıldığında evli psikolojik danışmanların diğer meslektaşlarına göre kişisel hayatlarında daha fazla sorumluluk üstlendiği ve bu durumun etkisiyle mesleki yaşantılarında yabancılaşma yaşadıkları söylenebilir.

4.2.3. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmalarının En Son Bitirilen Okul Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırma sonuçları incelendiğinde lisans mezunu psikolojik danışmanların yüksek lisans mezunu psikolojik danışmanlara göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları bulunmuştur. Fakat bu farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, bu araştırmada olduğu gibi, öğretmenlerin yabancılaşmalarının en son bitirilen okul değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı savunulmaktadır (Açıkel, 2013; Aydın, 2015; Boz, 2014; Çevik, 2016; Eryılmaz, 2010; Eryılmaz ve Burgaz, 2011; Korkmaz, 2016; Mahmutyazıcıoğlu, 2015). Bu çalışmaların yanı sıra bazı araştırmalarda lisans mezunu öğretmenlerin yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları belirtilmektedir (Çalışır, 2016; Everbek, 2016; Korkmaz, 2014). Buna karşılık bazı araştırmalarda ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları savunulmaktadır (Kazoğlu, 2014; Zorgül, 2014).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında yabancılaşma ile ilgili yapılan çalışmalardan birçoğunun bu araştırmanın sonuçları ile paralellik gösterdiği söylenebilir. İlgili araştırmalarda genellikle bu araştırmada olduğu gibi yabancılaşmanın en son bitirilen okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği savunulmaktadır. Buna karşılık az da olsa bazı araştırmalarda yabancılaşmanın en son bitirilen okul değişkenine göre farklılaştığı saptanmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında lisans, bazılarında ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerin daha fazla yabancılaşma yaşadıkları belirtilmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında lisans ve yüksek lisans mezunu psikolojik danışmanların sorumluluklarının ve yaşadıkları sorunların farklılık göstermemesinin etkili olduğu söylenebilir. Farklı bir ifadeyle psikolojik danışmanların görev yaptıkları şartların lisans ve yüksek lisans mezunu olmalarına göre değişiklik göstermemesi bu sonucun ortaya çıkmasına neden olmuştur denebilir. Bu sonuçtan yola çıkıldığında psikolojik danışmanların yabancılaşma yaşamalarının en son bitirdikleri okul ile ilişkili olmadığı anlaşılmaktadır.

4.2.4. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmalarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde 5 yıldan düşük kıdeme sahip psikolojik danışmanların yabancılaşma düzeylerinin diğer kıdemlerdekilerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bunu sırasıyla 11-20 yıl, 6-10 yıl ile 21 ve üstü kıdeme sahip psikolojik danışmanların izlediği görülmektedir. Fakat bu farklılıkların istatistiki açıdan anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, bu çalışmada olduğu gibi, öğretmenlerin yabancılaşmalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı savunulmaktadır (Açıkel, 2013; Akın Kösterelioğlu, 2011; Boz, 2014; Eryılmaz, 2010; Eryılmaz ve Burgaz, 2011; Fayda Kınık, 2010; Kazoğlu, 2014; Korkmaz, 2017; Mahmutyazıcıoğlu, 2015; Şimşek vd., 2012). Bazı araştırmalarda ise kıdemi 1-3 yıl (Akpolat, 2014), 6-15 yıl (Everbek, 2016), 16-20 yıl (Yakut, 2016) ve 21 yıl ve üstü (Aydın, 2015; Zorgül, 2014) olan öğretmenlerin daha fazla yabancılaşma yaşadıkları belirtilmektedir. Buna karşılık yabancılaşmayı 1-5 yıl (Mahmutyazıcıoğlu, 2015; Yakut, 2016), 16-20 yıl (Çalışır, 2016) ve 26 yıl ve üstü (Akın Kösterelioğlu, 2011) kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin daha az yaşadıklarını savunan araştırmaların da olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin okula yabancılaşma, kuralsızlık ve uzaklaşma yaşamaları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı savunulmaktadır (Celep, 2008; Korkmaz, 2014). Bununla birlikte 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla güçsüzlük yaşadığı (Korkmaz, 2014) ve 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ise mesleklerini daha anlamlı bulduğu (Celep, 2008) ortaya koyulmuştur.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında yabancılaşma ile ilgili çalışmalardan birçoğunun bu araştırmanın sonucu ile paralellik gösterdiği söylenebilir. İlgili çalışmalarda genellikle bu çalışmada olduğu gibi yabancılaşmanın öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılık göstermediği savunulmaktadır. Buna karşılık bazı araştırmalarda yabancılaşmanın kıdem değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Bazı araştırmalarda kıdem yılı düşük olan öğretmenlerin; bazılarında ise yüksek olan öğretmenlerin daha fazla yabancılaşma yaşadıkları savunulmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında psikolojik danışmanların üstlendikleri sorumlulukların ve yaşadıkları problemlerin kıdem yılına göre

değişiklik göstermemesinin etkili olduğu söylenebilir. Farklı bir ifadeyle psikolojik danışmanlara kıdem yılına göre farklı sorumluluklar verilmemesi; kıdem yılı ne olursa olsun görev tanımlarının aynı olmasının bu sonucun ortaya çıkmasını sağladığı belirtilebilir. Bu sonuçtan yola çıkıldığında psikolojik danışmanların yabancılaşma yaşamalarının mesleklerinde deneyimsiz veya deneyimli olmaları ile ilişkili olmadığı anlaşılmaktadır.

4.2.5. Psikolojik Danışmanların Yabancılaşmalarının Görev Yapılan Öğretim Basamağı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmada psikolojik danışmanların yabancılaşma puanlarının görev yaptıkları öğretim basamağına göre anlamlı şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Sonuçlara göre; lisede görev yapan psikolojik danışmanların, ilkokulda ve ortaokulda görev yapanlardan; ilkokulda görev yapanların da ortaokulda görev yapanlardan daha fazla yabancılaşma yaşadıkları ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte bu farklılıklardan sadece lisede görev yapan psikolojik danışmanların yabancılaşma düzeylerinin, ortaokulda görev yapanlara göre daha yüksek olduğu sonucunun istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalardan bazılarında ortaokul öğretmenlerinin (Kazoğlu, 2014), bazılarında ise ilkokul öğretmenlerinin (Aydın, 2015) diğer öğretim basamaklarında görev yapanlara göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları belirtilmektedir. Buna karşılık yapılan bazı çalışmalarda ilkokul öğretmenlerinin diğer meslektaşlarına göre daha az yabancılaşma yaşadıkları savunulmaktadır (Çalışır, 2016; Elma, 2003). Bunların yanı sıra öğretmenlerin yabancılaşmasının görev yapılan öğretim basamağı değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılan araştırmaların da olduğu anlaşılmaktadır (Celep, 2008; Emir, 2012; Yakut, 2016).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle yapılan çalışmalardan bazılarının bu araştırmanın sonuçlarını desteklediği söylenebilir. Buna karşılık bu çalışmanın sonuçlarını desteklemeyen araştırmaların da olduğu anlaşılmaktadır. Bunların yanı sıra bazı araştırmalarda ise öğretmenlerin yabancılaşmalarının görev yapılan öğretim basamağı değişkenine göre farklılaşmadığı savunulmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında öğrencilerin geleceğini doğrudan etkileyen üniversiteye giriş sınavlarının lise son sınıfta yapılmasının rol oynadığı düşünülmektedir. Bu sınavlara girecek öğrencilerin üzerindeki baskıyı azaltma ve sınav sonrasında doğru tercihler yapmasını sağlamada psikolojik danışmanların görevlendirilmesi

onların çeşitli sorunlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir. Ayrıca lise çağındaki öğrencilerin fizyolojik ve psikolojik değişimler yaşadıkları bu sürece uyum sağlamalarında psikolojik danışmanlara çok iş düşmektedir. Bu durum onların diğer öğretim basamaklarında görev yapan psikolojik danışmanlara göre daha fazla emek harcamasına ve yorgunluk hissetmesine neden olabilmektedir. Değınilen açıklamalardan ve araştırma sonucundan yola çıkıldığında liselerde görev yapan psikolojik danışmanların diğer meslektaşlarına göre daha fazla yıprandığı ve bunun sonucunda daha fazla yabancılaşma yaşadıkları savunulabilir.

4.3. Öneriler

Bu araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara dayalı olarak uygulamaya ve ileride yapılacak araştırmalara yönelik olarak çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Uygulamayla ilgili olarak; okul müdürlerine yönelik liderlik stillerini tanıtıcı eğitim programları düzenlenebilir. Bu eğitim programlarında hangi koşullarda hangi liderlik stilli ile daha başarılı olunabileceğı hakkında kendilerine bilgilendirmeler yapılabilir. Bu kapsamda okul müdürlerine alışılmışın dışında fikirlerin ortaya çıkması için çalışanlara uygun şartlar oluşturmaları ve yeniliklere açık olmaları için nasıl bir yol izlemeleri gerektiğı konusunda bilgilendirme programları düzenlenebilir.

Bu araştırma Artvin, Rize ve Trabzon il ve ilçelerinde görev yapan psikolojik danışmanların görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir. Farklı şehirlerde görev yapan psikolojik danışmanlar araştırmaya dâhil edilerek daha kapsamlı ve karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılması, ileride yapılacak araştırmalara yönelik bir öneri olarak sunulabilir. Bu araştırma sadece resmi ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan psikolojik danışmanlar ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya özel okullar da dâhil edilerek sonuçlar karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri sadece psikolojik danışmanların görüşleri alınarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemede psikolojik danışmanların yanı sıra diğer okul çalışanlarının görüşleri de alınabilir. Araştırmada psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolü incelenmiştir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri dışında, psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde etkili olan faktörlerin tespitine

yönelik araştırmalar da yapılabilir. Ayrıca ileride yapılacak araştırmalara psikolojik danışmanların farklı demografik özellikleri de dâhil edilebilir.



KAYNAKÇA

- Abbas, A. A., Hussein, A. A. A., & Khali, H. H. (2017). The effect of hostile work environment on organizational alienation: the mediation role of the relationship between the leader and followers. *Asian Social Science*, 13(2), 140-158.
- Açıkel, S. (2013). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel kültürleri ile işe yabancılaşmaları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Afkhami, M., Eisenberg, A. & Vaziri H. (2007). *Seçenekler yaratmak: Kadınlar İçin Liderlik Eğitimi El Kitabı* (Çev. Z. Şişman) İstanbul: Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV) Yayınları.
- Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Akan, D. & Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Akan, D., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeği geliştirilmesi (OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(51), 392-415.
- Akbolat, M., Işık, O. & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akın Kösterelioğlu, M. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile işe yabancılaşması arasındaki ilişki (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Akpolat, T. & Oğuz, E. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinde örgütsel sinizmin işe yabancılaşma düzeyine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 947-971.
- Akpolat, T. (2014). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumlarının işe yabancılaşma düzeyine etkisi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Aksel, N. (2016). *Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki (Samsun ili örneği)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Akyıldız, H. (1998). Bireysel ve toplumsal boyutlarıyla yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 163-176.
- Akyıldız, H., & Dulupçu, M. A. (2003). Kavramsal ve diyalektik süreç olarak yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 27-48.
- Akyol, E. M., Nişancı, Z. N. & Özmutaf, N. M. (2013). Takım çalışmalarında dönüşümcü liderlik özellikleri, davranışları ve motivasyon: kozmetik sektöründe ampirik bir yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 105-118.
- Alkan, Z. (2016). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Altıntaş, Ö. C. (2009). Duygusal zekâ elemanlarının liderlik tarzları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi: Isparta ili ilköğretim okullarında bir uygulama (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Arbak, E., & Villeval, M. C. (2013). Voluntary leadership: motivation and influence. *Social Choice and Welfare*, 40(3), 635-662.
- Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., Ahmad, M. Z., & Ismail, A. (2016). Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 151-157.
- Arora, P., & Singh, G. (2014). Self-efficacy and emotional intelligence as predictors of alienation among graduates. *International Journal of Innovative Research and Development*, 3(8), 258-262.

- Arslanoğlu, Ő. (2016). *Lise m¼d¼rlerinde liderlik, liderlik d¼zeylerinin ¼đretmenlerin motivasyonuna etkisi (Konya ili ¼rneđi)* (Y¼ksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Arun, K. (2008). Liderlik tarzları ile paylaŐımcı bilgi k¼lt¼r¼ ilişkisi (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Aslan, A. K. (2001). Eğitimin toplumsal temelleri. *Balıkesir ¼niversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(5), 16-30.
- Aslan, M. (2017). *Y¼netici liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişki: Bir kargo Őirketine uygulama* (Y¼ksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Atmaca, S. (2016). *Sağlık alıŐanlarının benimsedikleri liderlik tarzları ile ¼rg¼tsel davranımların ilişkisi* (Y¼ksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Avcı, ¼. & Yaşar, Y. (2016). Bir kamu kuruluŐunda çalışanların liderlik algıları: Olgu bilimsel bir yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187-205.
- Avcu, Y. (2008). *¼rg¼t k¼lt¼r¼ ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiler: İstanbul emniyet m¼d¼rl¼đ¼nde bulunan orta kademe y¼neticiler ¼zerinde bir araştırma* (Y¼ksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968.
- Ayan, A. (2013). Liderlik tarzlarının ¼rg¼tsel sessizlik ve t¼kenmiŐlik d¼zeyi ¼zerine etkisi: Bir alan araştırması (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Aydemir, S. (2014). *Milli eğitim bakanlığına bağlı çalışan rehber ¼đretmenlerin y¼neticilerinin liderlik tarzını algılamaları ile t¼kenmiŐlik d¼zeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Y¼ksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Aydın, A. & Sarier, Y. (2013). Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 257-275.
- Aydın, A., Sarier, Y. & Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Aydın, K. (2015). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile işe yabancılaşma algıları arasındaki ilişki (uşak ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Aydoğan, E. (2015). Marx ve öncüllerinde yabancılaşma kavramı. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(54), 273-281.
- Babalık, A. G. (2016). *Liderlik davranışının çalışanların örgüte bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bahar, E. (2009). *İşletme becerileri grup çalışması* (2. Baskı). İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balcı, Y. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin Öğretimsel liderlik ve Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. & Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85.

- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Başaran, İ. E. (2005). Eğitim psikolojisi gelişim, öğrenme ve ortam (6. Basım). Ankara: Nobel yayınları.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Bayyurt, N. & Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Bedir Turhan, N. (2017). Sağlık kurumlarında yöneticilik, liderlik ve motivasyon (Bursa il sağlık müdürlüğü ve bağlı birimler çalışanları örneği) (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Benibol, H. (2015). *Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Bilici, H. F. (2017). *Tükenmişlik, işe bağlılık, işten ayrılma, babacan liderlik ve bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). Rehberlik (4. Baskı). Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Blair, L. (2015). *Liderlik- pocket mentor* (Çev. A. Kardam) İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Boerner, S. (1998). *Work alienation and continuous improvement: The effects of leadership style*, Retrieved from <https://uni-konstanz.de> on 14.03.2018.
- Bolden, R. (2004). What is leadership? Centre for leadership studies, university of exeter. Retrieved from <https://ore.exeter.ac.uk> on 14.03.2018.

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003) A Review of leadership theory and competency frameworks. Retrieved from <https://ore.exeter.ac.uk>. on 14.03.2018.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş işletme* (Çev. A. Yalçın) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bosman, J. P. (2004). Organizational behaviour. Retrieved from <http://dmcodysey.org/wp-content/uploads/2014/02/S15.-elf-Awareness-Self-Management.pdf>. on 12.02.2018.
- Boz, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde işe yabancılaşma ve öfke ilişkisi (Şişli Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Bozdoğan, K. & Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Bulut, H. (2016). *Liderlik tarzlarının çalışan sessizliğine etkisi: Kamuda bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Bushra, F., Ahmad, U. & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Camadan, F. & Kahveci, G. (2013). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin rehber öğretmene (psikolojik danışman) ilişkin algılarının incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1371-1392.

- Camadan, F. & Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin okul rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(38), 199-211.
- Camadan, F., Baştopçu, S., Tosun, G., Yangın, N. & Kılıç, Z. (2018). Öğretmenlerin mesleki benlik saygıları ile psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerine yönelik tutumları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 115-136.
- Camadan, F., Çaylak, B., Yılmazlar, O., Yılmaz, K., & Kara, S. G. (2017). Psikolojik danışmanların yabancılaşmaları üzerinde öz yeterlik ve tükenmişliğin rolü. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(3), 1309-1330.
- Camadan, F., Kahveci G. ve Erdoğan, R. (2016, Ekim). *Rehber öğretmenlerde (psikolojik danışmanlarda) yabancılaşma nitel bir araştırma*. IV. Uluslararası Eğitimde Araştırma Kongresi' sinde sunulan bildiri, Recep Tayip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Can H., Aşan Ö. & Aydın E. M. (2006). Örgütsel davranış. H. Can, (Ed.), *Önderlik: kuramlar ve uygulamalar* içinde (s. 293-335). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Canaslan, A. (2013). *Yöneticilerin liderlik tarzları ile şüphecilik /paranoid düşünceleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Canstüğü, O. (2016). *İlk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranımlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Celep, B. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Kocaeli ili örneği)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Cherry, K. A. (2006). Leadership styles. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com>. on 14.03.2018.
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management*, 9(4), 191-204.
- Clark, J. P. (1959). Measuring alienation within a social system. *American Sociological Review*, 24(6), 849-852.
- Coleman, J. A. (1997). Authority, power, and leadership: sociological understandings, *New Theology Review*, 10(3), 31-44.
- Çakır Titizoğlu, Ö. (2011). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerine etkisi: bir saha araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çalışır, İ. (2006). *İlköğretim öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Bolu ili örneği)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çalışkan, İ. G. (2009). *Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algularına göre incelenmesi özel eğitim öğretmenleri örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çelik, G. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çetin, C. (2009). *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması*. İstanbul: Sosyal Yayınlar
- Çetin, N. G. & Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.

- Çevik, R. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında yönetici davranışlarının öğretmenlerin mesleklerine yabancılaşmasına etkisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çevik, M. S. (2016). *Örgüt kültürünün yabancılaşma üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi? *Active Bankacılık Ve Finans Dergisi*, 1(2), 1-5.
- Çiftçi, Y. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çulha, Y. (2017). *Okul psikolojik danışmanlarının müdürlerinin liderlik stillerini algıları ile kendi iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Daşçı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Dean, D. G. (1961). Alienation: Its meaning and measurement. *American Sociological Review*, 26(5), 753-758.
- Demirel, E. T. & Çakınberk, A. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(24), 103-119.
- Dickey, M. (2004). The impact of web-logs (blogs) on student perceptions of isolation and alienation in a web-based distance-learning environment. *Open Learning*, 19(3), 279-291.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş

- tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Doğanay, A. (2014). *Liderlik tarzlarının çalışanların bağımlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir belediyesinde bir uygulama* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Drucker, P. F. (1996). Your leadership is unique. *Leadership Journal*, 17(4), 54.
- Dulkadir, Ç. (2017). *Dönüşümsel liderlik davranışlarının alışanların iş tatmini üzerindeki Etkisi: Ptt A.Ş. örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Elkiran, M. E. (2017). *Akademisyenlerin algıladıkları yıldırma (mobbing) davranışları ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Elma, C. (2003). İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Ankara ili örneği) (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Emir, S. (2012). *Ortaöğretim öğretmenlerinin yabancılaşma düzeyleri (Aydın ili örneği)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Emirbey, A. R. (2017). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki (Denizli ili Çivril ilçe örneği) (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Epley, J. L. (2015). Weber's theory of charismatic leadership: the case of muslim leaders in contemporary indonesian politics. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(7), 7-17.
- Ercan, Ü. (2010). *Liderlerin kültürel değer yönelimleri ve değerlerin liderlik sürecine etkileri: Türk ve ABD yöneticileri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon* (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, A. & Burgaz, B. (2011). Özel ve resmi lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 36(161), 271-286.
- French, J. R. P. J., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. Retrieved from <https://www.researchgate.net>. on 20.01.2018.
- Erjem, Y. (2005). Eğitimde yabancılaşma olgusu ve öğretmen: lise öğretmenleri üzerine sosyolojik bir araştırma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 395-417.
- Eryılmaz, A. (2010). *Lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Eryılmaz, A. & Burgaz, B. (2011). Özel ve resmi lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 36(161), 271-286.
- Everbek, E. (2016). *İlkokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Fayda Kınık, F. Ş. (2010). *Öğretmenlerin yabancılaşma algıları* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Fleming, P., & Costas, J. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353-378.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- Geis, K. J., & Ross, C. E. (1998). A new look at urban alienation: The effect of neighborhood disorder on perceived powerlessness. *Social Psychology Quarterly*, 61(3), 232-246.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon- çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Genç, N. F. & Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile astlarına güvenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul belediyeleri üzerinde bir araştırma. *İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 34-44.

- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışmaların iş tatmini üzerindeki etkileri: Özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Gordon, T. (1999). *Etkili liderlik eğitimi* (Çev. E. Aksay). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Goncalves, M. (2013). Leadership styles: The power to influence others. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 1-3.
- Green, R. D. (1999). Leadership as a function of power. *Proposal Management*, 1(8), 54-56.
- Güler, T. (2017). *Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki (Antalya ili manavgat ilçe örneği)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Güneş, İ. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: İstanbul Bahçelievler örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Güney, S. (2016). *Davranış bilimleri* (10. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürüz, D. & Gürel, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon: Bireyden örgüte, fikirden eyleme* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güven, Ç. (2017). *Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin rolü ve bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Hacıtahiroğlu, K. (2012). Verimlilikte liderin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(1), 845-875.
- Hamarat, M. (2010). *Liderlik ve liderlik davrandığı: polis okulunda bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Hatunoğlu, Y., & Hatunoğlu, Y. (2006). Okullarda verilen rehberlik hizmetlerinin problem alanları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 333-338.
- Hegel, G.W.F. (1986). *Tinin görüngübilimi*. (Çev. Aziz Yardımlı). 1. Baskı

İstanbul: İdea Yayınları.

- Henman, L.D. (2012) Leadership: theories and controversies. Retrieved from www.henmanperformancegroup.com. on 21.01.2018.
- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*, 21(2), 453-468.
- Hodgetts, R.M. (2011). *Yönetim teori süreç ve uygulama* (Çev. C. Çetin ve E. Mutlu). İstanbul: Der Yayınları.
- Hunt, J. W. (1999). *Yönetici için örgüt içindeki davranışlar kılavuzu* (Çev. M. Odman). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Ergün Doğanbaş, Z. (2017). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kuşaklar arası farklılık* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Hall, J., Johnson, S., Wymsocki, A., & Kepner, K. (2008). Transformational Leadership: The transformation of Managers and Associates. University of Florida, Florida. Retrieved from <https://edis.ifas.ufl.edu/pdf/files/HR/HR02000.pdf>. on 13.01.2018.
- Hoy, W. K. (1972). Dimensions of student alienation and characteristics of public high schools. *Interchange*, 3(4), 38-52.
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin iş görenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Jaeggi, R. (2014). *Alienation*. New York: Columbia University Press.
- James, K., & Fleet, V. (1998). *Yöneticilerin yaptığı en büyük 22 hata* (Çev. A. Haykur). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Johnson, P. E. (2003). Conflict and the school leader: Expert or novice. *Journal of Research for Educational Leaders*, 1(3), 28-45.
- Johnson Jr, B. L., & Ellett, C. D. (1992, Nisan). *Analyses of School Level Learning Environments: Centralized Decision-Making, Teacher Work*

Alienation and Organizational Effectiveness. A paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association San Francisco, California, Abstract retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED368043>

Karaca, Ö. F. (2017). *Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin otoriter ve demokratik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

Karadağ, E., Başaran, A. & Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.

Kasapoğlu, S. (2015). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

Kazoğlu, M. A. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel yıldırma ve işe yabancılaşma algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

Kelly, J. B., & Johnston, J. R. (2001). The alienated child: A reformulation of parental alienation syndrome. *Family Court Review*, 39(3), 249-266.

Kesik, F. & Cömert, M. (2014). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine ilişkin algıları (Malatya İli Örneği). *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 27-46.

Khademfar, M., & Idris, K. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational health in Golestan Province of Iran. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(12), 218-229.

Khan, Z.A., Nawaz, A., & Khan I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 1(16), 1-7.

Kılçık, F. (2011). *İlköğretimde okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine ilişkin algıları: Malatya ili örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden

edinilmiştir.

- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kiboss, J. K., & Jemiryott, H. K. S. (2014). Relationship between principals' leadership styles and secondary school teachers' job satisfaction in Nandi South district, Kenya. *Journal of education and human development*, 3(2), 493-509.
- Kirs, F. & Okçu, V. (2014). Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Batman ili örneği). *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(2-3), 1-20.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kolenoğlu, Ş. (2017). *Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların işe sarılma ve motivasyonu üzerindeki etkisi: Trabzon Vodafone mağazaları örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Korkmaz, Y. (2017). *Liderlik türlerinin örgütsel bağlılığa etkisi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Korkmaz, H. (2014). *Ortaöğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A. S. & Kıygın, S. (2013). Sivil havacılık sektöründe kabin personelinin algıladıkları liderlik stilleri ve iş tatmini üzerindeki ilişkileri: Türk Hava Yolları örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(7), 697-714.
- Koyuncu, R. (2011). *İlköğretim kurumlarında yönetici davranışlarının öğretmenlerin mesleklerine yabancılaşmasına etkisi Niğde örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Körük E., Biçer T. & Donuk B. (2003). Amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tipleri kullandıkları motivasyon tekniklerinin belirlenmesi. *İ.Ü Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 53-57.
- Kurt, S. (2017). *Hastanelerde algılanan liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi: Bir üniversite hastanesinde uygulama* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kurtulmuş, M. & Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin ise yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 459-477.
- Küçükahmet, L. (2001). Öğretim ilke ve yöntemleri (12. Basım). Ankara: Nobel yayınları.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Mahmutyazıcıoğlu, L. (2015). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile mesleğe yabancılaşma düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili Anadolu yakası örneği)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Marks, K. & Engels, F. (2013). *Felsefe incelemeleri*, (Çev. C. Eroğlu). 3. Baskı. İstanbul: Yordam Kitap.
- Mazlum, M. M. (2014). *Okul müdürlerinin ahlaki (moral) davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin çaid analiz ile incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- McGregor, D. (1966). The human side of enterprise. *Classics of Organization Theory*, 2(1), 6-15.
- Menon, M. E. (2011). Leadership theory and educational outcomes: The case of distributed and transformational leadership. Unpublished. University of

- Cyprus, Nicosia, Cyprus. Retrieved from <https://www.researchgate.net> on 18.01.2018.
- Miller, G. A. (1967). Professionals in bureaucracy: Alienation among industrial scientists and engineers. *American Sociological Review*, 32(5), 755-768.
- Mimir, M. (2008). *Liderlik tarzlarının firma performansı ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarına etkisi üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Morçin, S. E. & Çarıkçı, İ. H. (2016). Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 97-112.
- Mutlu, E. (1995). *İşletme yönetim modelleri araştırması* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Nair, N., & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
- Nettler, G. (1957). A measure of alienation. *American Sociological Review*, 22(6), 670-677.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.
- Nijjar, M. B. (2010). *Addressing the challenge of alienation, identity and moral leadership in a seniors care home* (Doctoral Dissertation). Retrieved from <http://open.library.ubc.ca>

- Northouse, P. G. (2015) Leadership: theory and practice. Sage Publications, Thousand Oaks. Retrieved from <https://studypool.com>. on 19.01.2018
- Nuraydın, H. D. (2018). *Sınıflarında kaynaştırma öğrencisi olan ve olmayan okul öncesi öğretmenlerinin mesleğe yabancılaşma durumlarının karşılaştırılması* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Önal, E. (2006). *Belediyelerde yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan düşüncelerinde çalışanların demografik özelliklerinin farklılaştırıcı etkileri: İstanbul belediyesi üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Öncü, B. (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kırklareli ili Örneği)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özalp, E. & Kırel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış. E. Özalp, (Ed.), *Örgütlerde liderlik ve kuramlar içinde* (s. 147-161). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Özçınar, M. (2011). *Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özdemir, L. (1998). Endüstriyel örgütlerdeki yönetsel ilişkilerde liderlik yaklaşımları ve bir uygulama (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özdil, M. M. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özevin, M. U. (2016). *Liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi bir havayolu işletmesinde nicel uygulama* (Yüksek

- Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özmen, A. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özsöylemez, O. (2009). *Algılanan liderlik tarzlarının iş tatmini ve isten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütle özdeşleşmenin rolü* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Park, S. M. (2011). Toward the trusted public organization: Untangling the leadership, motivation, and trust relationship in US federal agencies. *The American Review of Public Administration*, 42(5), 562-590.
- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *The leadership quarterly*, 23(3), 567-581.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Randall, D. M. (2012). Leadership and the use of power: shaping an ethical climate. *The Journal of Applied Christian Leadership*, 6(1), 28-35.
- Ray, S., & Ray, I. A. (2012). Understanding democratic leadership: some key issues and perception with reference to India's freedom movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(3.1), 1-26.
- Rey, P. J. (2012). Alienation, exploitation, and social media. *American Behavioral Scientist*, 56(4), 399-420.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 12(4), 201-214.

- Rovai, A. P., & Wighting, M. J. (2005). Feelings of alienation and community among higher education students in a virtual classroom. *The Internet and Higher Education*, 8(2), 97-110.
- Salturk, M. (2008). *Yönetim başarisi ve kişilik. Toplumsal dönüşüm yayınları* (1. Baskı). İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- Saruhan, S. C. & Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş yönetim bilimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sayın, Ç. (2008). *Yönetici hemşirelerde algılanan liderlik tarzlarının hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*. 222(4), 221-232.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şimşek, A. (2012). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. A. Şimşek, (Ed.), *Evren ve örneklem* içinde (s. 108-133). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Şimşek, E. (2015). *Akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarının dört çerçeve modeline göre incelenmesi: durum analizi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. & Akgemici T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütsel davranış* (8. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, H., Balay, R. & Şimşek, A. S. (2012). İlköğretim sınıf öğretmenlerinde mesleki yabancılaşma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 53-72.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., Eroğlu, A. & Hazır, D. D. K. (2009). Örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamalarının problem çözme becerilerine etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Taiwo, O. (2013). *Leadership style* (Master's thesis). Retrieved from <https://www.theseus.fi.on> 01.02.2018.
- Taşdemir, B. (2017). *Algılanan stratejik liderlik davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Örgütsel bağlılığın aracılık rolü* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Telli, E., Ünsar, A. S. & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Teresa, J. (2013). *Influence of headteachers leadership styles on employees in secondary school access to their rights in nandi east Kenya* (Doctoral Dissertation). Retrieved from <http://erepository.uonbi.ac.ke>.
- Terzi, A. R., Gürsoy, A. (2002). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Ümit ofset matbaacılık.
- Timur, T. (2014). *Felsefe, toplum bilimleri ve tarihçi* (2. Baskı). İstanbul: Yordam kitap.
- Tummers, L.G. (2017). Bureaucracy and policy alienation. *In: Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1(8), 2-15.
- Tuncay, H. (2017). *Liderlik davranışlarının çalışanların iş doyum düzeyi üzerindeki etkilerine yönelik belediye çalışanları üzerinde bir araştırma*

- (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Turan, S. & Bektaş, F. (2014). Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama. S. Turan, (Ed.), *Liderlik içinde* (s. 293-331). Ankara: Pegem Yayınları.
- Tuzgöl Dost, M., & Keklik, İ. (2012). Alanda çalışanların gözünden psikolojik danışma ve rehberlik alanının sorunları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 389-407.
- Türk Dil Kurumu (1998). Türkçe sözlük (2. Cilt). Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi.
- Türk, R. (2016). *Liderliğin kitabını yazdım*. İstanbul: Çatı Kitapları.
- Tüzün, A. (2014). *Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerine etkisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Uğur, S. S. & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Ukaidi, C. U. (2016). The influence of leadership style on organisational performance in Nigeria. *Global Journal of Human Resources Management*, 4(4), 25-34.
- Uluköy, M., Kılıç, R. & Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik yapısı yüksek olan kurumlarda liderlik yaklaşımlarının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 191-206.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Uzun, D. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Vural, G. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi Rize ili örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Wang, A. C., Hsieh, H. H., Tsai, C. Y., & Cheng, B. S. (2012). Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341-370.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*, edited by G. Roth and C. Wittich, (Vol. 1). Univ of California Press. Retrieved from <https://books.google.com.tr> on 22.01.2018.
- Yahaya, A., Osman, I., Mohammed, A. B. F., Gibrilla, I., & Issah, E. (2014). Assessing the effects of leadership styles on staff productivity in tamale polytechnic, Ghana. *International Journal Of Economics Commerce and Management*, 2(9), 1-23.
- Yakut, S. (2016). Öğretmenlerde yabancılaşma, yalnızlık ve dindarlık ilişkisi: Polatlı örneği (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yerli, O. (2016). *Örgütlerde otokratik liderlik sistemi ile örgütsel sinizm ilişkisi, çalışanlar ve örgüt verimliliği üzerindeki etkileri* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yeşilyaprak, B. (2010). *Eğitimde rehberlik hizmetleri* (19. Baskı). Ankara: Nobel yayınları.
- Yıldırım, T. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişisel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerine etkisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yıldız, E. (2016). *Öğretmenlerin meslek etik ilkelerine uygun davranma algularının işe yabancılaşma-yaşam doyumu ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yılmaz, E. (2014). Eğitim yönetimi. M. Çelikten ve M. Özbaş, (Ed.), *Liderlik ve liderlik kuramları* içinde (s. 137-157). İstanbul: Lisans Yayıncılık.

- Yılmaz, S. & Sarpkaya, P. (2009). Eğitim örgütlerinde yabancılaşma ve yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 314-333.
- Yiğitel, S. (2014). *Öğretmen ve akademisyenlerin algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organisations* (8th edn.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson. Retrieved from <https://businessksu.files.wordpress.com>. on 17.01.2018.
- Zorgül, G. G. (2014). *İlkokul öğretmenlerinin maruz kaldığı psikolojik yıldırma ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki (İstanbul ili Avcılar ilçesi örneği)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

EKLER

Ek-1: Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçek Formu

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı; psikolojik danışmanların yabancılaşması ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ölçek maddelerine vereceğiniz içten ve doğru cevaplar araştırmanın sonucunu doğrudan etkileyecektir. Elde edilen bilgiler yalnızca araştırmanın amacı için kullanılacak olup başka hiç bir amaç için kullanılmayacaktır. İsim belirtmenize gerek yoktur. Yapacağınız katkıdan ötürü şimdiden teşekkür ederim.

Okan Yılmazlar
Öğretmen (Yüksek Lisans Öğrencisi)

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
Medeni durumunuz : () Evli () Bekâr
En son bitirdiğiniz okul : () Öğretmen Okulu / Ön Lisans () 4 Yıllık Lisans () Lisans Üstü
Mesleki Kıdeminiz : () 5 ve altı () 6-10 yıl () 11 -20 yıl () 21 ve üstü
Çalıştığınız kurumun öğretim basamağı : () Okul Öncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise

LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ					
Açıklama: Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.					
Kesinlikle katılmıyorum: 1 Katılmıyorum: 2 Kararsızım: 3 Katılıyorum: 4 Kesinlikle Katılıyorum: 5					
Okul Müdürlüğümüz:					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5
24	1	2	3	4	5
25	1	2	3	4	5
26	1	2	3	4	5
27	1	2	3	4	5
28	1	2	3	4	5
29	1	2	3	4	5
30	1	2	3	4	5
31	1	2	3	4	5
32	1	2	3	4	5
33	1	2	3	4	5
34	1	2	3	4	5
35	1	2	3	4	5

Ek-2: Örgütsel Yabancılaşma Ölçek Formu

YABANCILAŞMA ÖLÇEĞİ					
Açıklama: Aşağıda işinize ilişkin bazı sorular sorulmaktadır. Sizden istenen lütfen her soruyu dikkatle okuyunuz ve size uygun uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.					
Hiçbir zaman: 1 Nadiren: 2 Ara sıra: 3 Sık sık: 4 Her zaman: 5					
	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					



Ek-3: Ölçek Uygulama İzin Belgesi



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

Sayı : 81576613/605.01/2237655
Konu: Araştırma İzni

01.02.2018

RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

- İlgi: a) Temel Eğitim Genel Müdürlüğünün 29/01/2018 tarihli ve 70297673-605.01-E.2023431 sayılı yazısı
b) Millî Eğitim Bakanlığının 22/08/2017 tarihli ve 35558626-10.06.01-E.12607291 (2017/25) sayılı genelge

İlgi (a) yazı ile Genel Müdürlüğümüze yönlendirilen Recep Tayyip Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Okan YILMAZLAR'ın "Psikolojik Danışmanların Yabancılaşması Üzerinde Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Rolünün İncelenmesi" konulu yüksek lisans tezi kapsamında hazırladığı veri toplama araçlarının Rize, Artvin, Trabzon ve Giresun illerinde bulunan okul ve kurumlarda görev yapmakta olan rehber öğretmenlere uygulanmasına yönelik izin talebi Genel Müdürlüğümüz tarafından incelenmiştir.

Denetimi il, ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre; onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılmış veri toplama araçlarının ilgi (b) genelge doğrultusunda uygulanmasına izin verilmiştir.


Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Gültekin KEKEÇOĞLU
Bakan a.
Genel Müdür V.

Ek: Veri Toplama Araçları (2 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı İle Aynıdır

02 Şubat 2018


Erdoğan GÜRLER
Bilgisayar İşletmeni

Emniyet Mahallesi Milas SokakNu:8 06560 Yenimahalle-ANKARA
Telefon No: (0 312) 296 94 00 Fax: (0 312) 213 61 36
E-Posta: yegiteks@meh.gov.tr İnternet Adresi: http://yegitek.meb.gov.tr


Bilgi için: Şeyda KARABULUT
Öğretmen
Telefon No: (0 312) 296 95 82

Atilla DEMİRBAŞ
Koordinatör

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2442-2fac-3846-9b14-bae8 kodu ile teyit edilebilir.

Ek-4: Ölçek Kullanım İzin Belgeleri

20.02.2018 Gmail - "OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK SİTİLİ ÖLÇEĞİ(OMLSÖ)" ölçek izni hk.


 okan yilmazlar <o.yilmazlar08@gmail.com>

"OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK SİTİLİ ÖLÇEĞİ(OMLSÖ)" ölçek izni hk.
3 ileti

okan yilmazlar <o.yilmazlar08@gmail.com> 27 Kasım 2017 10:51
Alıcı: durdagiakan@atauni.edu.tr

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi; Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi öğrenciyim, "OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK SİTİLİ ÖLÇEĞİ(OMLSÖ)" nizi izniniz olursa yüksek lisans tez çalışmamda kullanmak istiyorum. İyi çalışmalar diler şimdiden teşekkür ederim.

Okan YILMAZLAR
Yüksek Lisans Öğrencisi

 Virüs bulunmuyor. www.avg.com

Durdağı Akan <durdagiakan@atauni.edu.tr> 28 Kasım 2017 10:33
Alıcı: okan yilmazlar <o.yilmazlar08@gmail.com>

Sayın Yilmazlar;
"Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği"ni tez çalışmanızda kullanabilirsiniz.
Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.
Dr. Durdağı AKAN

Kimden: "okan yilmazlar" <o.yilmazlar08@gmail.com>
Kime: "durdagiakan" <durdagiakan@atauni.edu.tr>
Gönderilenler: 27 Kasım Pazartesi 2017 9:51:04
Konu: "OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK SİTİLİ ÖLÇEĞİ(OMLSÖ)" ölçek izni hk.
[Alıntılanan metin gizlendi]

okan yilmazlar <o.yilmazlar08@gmail.com> 28 Kasım 2017 11:15
Alıcı: Durdağı Akan <durdagiakan@atauni.edu.tr>


Çok teşekkür ediyorum sayın hocam.

28 Kasım 2017 10:33 tarihinde Durdağı Akan <durdagiakan@atauni.edu.tr> yazdı:
[Alıntılanan metin gizlendi]

https://mail.google.com/mail/u/0/h/6cibqm7z826k/?&th=16001b1f80483369&ser=AIKcX56Sj5rleT9N7nIDo_qUKO8NYCkXNQ&v=pt&s=a 1/1

Ek-4: (devam) Ölçek Kullanım İzin Belgeleri


20.02.2018 Gmail - "ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYİ ÖLÇEĞİ" ölçek kullanımı hk.

 Gmail okan yilmazlar <o.yilmazlar08@gmail.com>

"ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYİ ÖLÇEĞİ" ölçek kullanımı hk.
3 ileti

okan yilmazlar <o.yilmazlar08@gmail.com> 28 Kasım 2017 14:19
Alıcı: eryarzu@gmail.com

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi; Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi öğrenciyim, "ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYİ ÖLÇEĞİ" nizi izniniz olursa yüksek lisans tez çalışmamda kullanmak istiyorum. İyi çalışmalar diler şimdiden teşekkür ederim.

 Virüs bulunmuyor. www.avg.com

Arzu Eryılmaz <eryarzu@gmail.com> 28 Kasım 2017 15:45
Alıcı: okan yilmazlar <o.yilmazlar08@gmail.com>


merhaba Okan hocam,

Tabii ki kullanabilirsiniz

iyi çalışmalar

28 Kasım 2017 14:19 tarihinde okan yilmazlar <o.yilmazlar08@gmail.com> yazdı:

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi; Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi öğrenciyim, "ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYİ ÖLÇEĞİ" nizi izniniz olursa yüksek lisans tez çalışmamda kullanmak istiyorum. İyi çalışmalar diler şimdiden teşekkür ederim.

 Virüs bulunmuyor. www.avg.com

okan yilmazlar <o.yilmazlar08@gmail.com> 28 Kasım 2017 15:46
Alıcı: Arzu Eryılmaz <eryarzu@gmail.com>

Tesekkurler sayın hocam.

28 Kas 2017 3:45 PM tarihinde "Arzu Eryılmaz" <eryarzu@gmail.com> yazdı:
[Alıntılanan metin gizlendi]

https://mail.google.com/mail/u/0/h/edbamaivfxgu/?&th=16002a9a9c78ba40&ser=AIKcX55FYml5UAKPysb5FA3NeJYUEaDD_A&v=pt&s=a 1/1

ÖZ GEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Okan YILMAZLAR		
Doğum Yeri ve Yılı	Beyoğlu / 1985		
Medeni Durumu	Evli		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	İngilizce / Orta		
Öğrenim Durumu	Başlama-Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lisans	2004	2008	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Yüksek Lisans	2016		Recep Tayip Erdoğan Üniversitesi
Doktora			
Çalıştığı Kurum (/lar)			Başlama-Ayrılma Yılı
1. Milli Eğitim Bakanlığı			2008 –
2.			
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar			
Yayınlar	Camadan, F., Çaylak, B., Yılmazlar, O., Yılmaz, K., & Kara, S. G. (2017). Psikolojik danışmanların yabancılaşmaları üzerinde öz yeterlik ve tükenmişliğin rolü. <i>Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi</i> , 6(3), 1309-1330.		
Aldığı Ödüller			
İletişim (eposta)	o.yilmazlar08@gmail.com		