

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YIKICI YÖNETİCİLİK
DAVRANIŞINA YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGISI**

Şeyda SARIARSLAN EYİOL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI (MBA)

DANIŞMAN

Prof. Dr. Cevat CELEP

BURSA, Nisan, 2014

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YIKICI YÖNETİCİLİK
DAVRANIŞINA YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGISI**

Şeyda SARIARSLAN EYİOL
122001605

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI (MBA)

DANIŞMAN
Prof. Dr. Cevat CELEP

BURSA, Nisan, 2014

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YIKICI YÖNETİCİLİK
DAVRANIŞINA YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGISI

Şeyda SARIARSLAN EYİOL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI (MBA)

Enstitüye Teslim Edildiği Tarih: 20.01.2014

Tezin Savunulduğu Tarih: 03.02.2014

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cevat CELEP

Diğer Jüri Üyeleri:

Doç.Dr. Soner POLAT

Yard. Doç. Dr. Tuğba KONAKLI.....

BURSA, Nisan, 2014

ÖNSÖZ

Eğitim, her birimizin altında bulunduğu bir çatıdır. Bu çatının altında yaşarken, öğrendiklerimiz hayat boyu bizlerin yanında olacak türden bilgilerdir. Toplum içerisindeki rollerimiz, iletişim biçimlerimiz ve kendimizi gerçekleştirme şekillerimiz hep bu çatı altında gördüklerimizle şekil almıştır. Bu yüzden, okullarda verilen eğitim önemli görülmüştür. Öğretmenler ve okul müdürleri, okullarda eğitim işi ile uğraşan kişilerdir. Okulun yöneticisi okul müdürüdür. Okul müdürünün yaklaşım tarzından öğretmenler, öğrenciler, eğitim ortamları etkilenmektedir.

Okul müdürlerinin olumsuz yöneticiliği, eğitim ortamlarını, öğretmenleri ve onların yaşamlarını, öğrencileri ve onların yaşama bakış açılarını ve zaman içinde toplumu etkilemektedir. Yıkıcı yönetici davranışı, eğitim ortamlarında istemediğimiz bir davranış biçimidir.

Öğretmenlerin çalışma yaşantılarının ve öğrencilerin eğitim yaşantılarının okul yöneticilerinden gelen olumlu ve pozitif davranışlarla desteklenmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Eğitimimizin kalitesini ve okullarımızın etkililiğini daha iyiye taşımak için yapıcı ve olumlu yöneticilere gereksinimimiz bulunmaktadır.

Bir öğretmen ve yönetici olarak eğitimin kalitesini artıran sayın hocama, desteklerinden dolayı sevgili eşime ve mesleğini gönülden gösteren meslektaşlarıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO:

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	i
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vi
BÖLÜM 1 GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
1.1.PROBLEM.....	2
1.2.AMAÇ.....	7
1.3.ÖNEM.....	7
1.4.SAYILTIKLAR.....	8
1.5.SINIRLILIKLAR.....	8
BÖLÜM 2 ARAŞTIRMANIN KURAMSAL DAYANAKLARI.....	9
2.1. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNİ DİĞER ÖRGÜTLERDEN AYIRAN ÖZELLİKLER.....	9
2.2.EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ETKİLİLİK.....	10
2.3.YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ.....	12
2.3.1..OKUL YÖNETİCİSİNİN MESLEKİ ROLLERİ.....	14
2.3.2.OKUL YÖNETİCİSİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	15
2.3.3.OKUL YÖNETİCİSİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN BECERİLER.....	16

2.4.OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI.....	18
2.4.1.LİDER DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	19
2.4.1.1 Yönetici ve Lider İlişkisi.....	20
2.4.1.1.1. Eğitim Örgütlerinde Liderlik.....	21
2.4.2.YÖNETİCİ YÖNETİLEN İLİŞKİLERİ.....	22
2.4.3.YÖNETİM BİÇİMLERİ.....	23
2.4.3.1.Okul Yöneticisinin Okulu Yönetme Biçimleri.....	24
2.5.YÖNETİCİ ÖĞRETMEN İLİŞKİSİ.....	25
2.6. OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARI.....	28
2.6.1. OLUMSUZ YÖNETİCİLİK.....	31
2.6.1.1. Yıkıcı Yöneticilik.....	32
2.6.1.2. Yıkıcı Yönetici Davranış Biçimleri.....	34
2.6.1.2.1. Karizmanın Karanlık Yüzü.....	34
2.6.1.2.2. Otoriter Davranış.....	35
2.6.1.2.3. Zorba Davranışı.....	37
2.6.1.2.4. Kötü Denetçi Davranışı.....	38
2.6.1.2.5. Narsist Davranış.....	40
2.6.1.2.6. Etik Dışı Davranış.....	42
2.6.1.2.7. Takdir Etmeme Davranışı.....	46
BÖLÜM 3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	49
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	49
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	49
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	50
3.4. ÖLÇME ARAÇLARI	51
3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	54
3.6. ARAŞTIRMA ETİĞİ	55

BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUM.....	56
4.1. ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİSİNİN YIKICI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ	56
4.2. YIKICI YÖNETİCİ DAVRANIŞI BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ...63	
4.3. ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE YIKICI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ DEĞİŞME.....	65
4.3.1. Kötü Denetçi Davranışına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	57
4.3.2. Takdir Etmeme Davranışına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	59
4.3.3. Narsist Davranışa İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	60
4.3.4. Etik Dışı Davranışa İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	61
4.3.5. Zorba Davranışa İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	62
BOLÜM 5 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
5.1. SONUÇ	74
5.2. ÖNERİLER	76
KAYNAKÇA.....	77
EKLER.....	82
ÖZGEÇMİŞ.....	103

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, okul yöneticilerinin olumsuz yöneticiliği ile ilgili öğretmenlerin görüş ve algılarına yöneliktir. Araştırmanın örneklemini Bursa ilinde üç merkez ilçede bulunan, farklı türlerdeki 15 okulda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırma verisi toplamak için Celep ve Keleş (2013) tarafından geliştirilmiş olan ölçek, uyarlanarak, araştırmacı tarafından geliştirilip kullanıldı. Öğretmenlerin olumsuz yönetici davranışları ile ilgili görüşlerinin alınmasına yönelik olarak, 70 sorudan oluşan bir anket çalışması hazırlandı.

Öğretmenlerin görüşleri 5'li likert sistemine göre her zamandan hiçbir zamana göre değerlendirmeleri şeklinde alındı. Uygulama tamamlandıktan sonra toplanan anket formlarının eksik ve yanlış olarak doldurulanları elendi. Veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarıldı. Bu şekilde elde edilen veriler SPSS 13.0 for Windows paket programına yüklendi. Veriler, konuya uygun şekilde analiz edildi.

Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin öğretmenleri çalışmaya yöneltmek amacı ile yıkıcı yönetici davranışlarını orta düzeyde gösterdikleri saptandı.

Öğretmenlerin Okul Müdürünün Yıkıcı Yönetici Davranışına İlişkin Görüşleri belirlendi. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin yıkıcı yönetici davranışlarından beş farklı boyutu gösterdikleri saptandı. Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışına ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar, yıkıcı yönetici davranışları açısından **Kötü Denetçi Davranışı, Takdir Etmeme Davranışı, Narsist Davranış, Etik Dışı Davranma** ve **Zorba Davranış** boyutlarına göre açıklandı.

Araştırmanın örneklemini normal dağılım özelliği göstermediğinden, ikili grup karşılaştırmalarında parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi ve ikiden fazla grup karşılaştırmalarında Kruskal-Wallis testi kullanıldı. Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları algısını değerlendirirken cinsiyete, okul türüne, yaş grubuna, meslekteki toplam hizmet süresine göre değerlendirmelerinde anlamlı farklılaşma görüldüğü saptandı.

Anahtar kelimeler; **Yıkıcı Yönetici, Kötü Denetçi Davranışı, Takdir Etmeme Davranışı, Narsist Davranış, Etik Dışı Davranma, Zorba Davranış**

ABSTRACT

The Main objective of this study is to investigate the opinions and perceptions of teachers towards the negative management of School administrators. The Research sample consists of 15 teachers who work in different kinds of schools that are in 3 central districts in Bursa.

The scale developed by Celep and Keles (2013) to collect research data, adapting and improving, was used by the researchers. A questionnaire study, included 70 questions, is prepared to measure opinions of teachers towards the negative management of school administrators.

The opinions of teachers are measured according to their responses to 5 point likert scale that is designed always to never. After conducting the questionnaire, the forms that are misfiled or deficient are eliminated. The data is transferred in electronic environment by coding. The obtained data is loaded into SPSS 13.0 for Windows. The data is analyzed properly in accordance with the content.

According to the findings of the investigation, it is determined that the school administrators show destructive administrator behaviors at medium level in an attempt to push the teachers.

The opinions of teachers about the destructive leadership behavior of the School principal are determined, In the direction of the teachers' opinions, it is supplied that the school principals show five dimensions of destructive leadership behaviors. The responses that the teachers give to the questions about the destructive leadership behaviors are explained in five dimensions; abusive supervisor behavior, the non-appreciation behavior, the Narcissist Behavior, unethical behavior and bully behavior.

Owing to the fact that the research sample is based on non-normal distribution, when comparing paired group, it is used a non-parametric test, Mann Whitney u test. When comparing more than two groups, Kruskal-Wallis is used. Evaluating of the Teachers' perceptions, it is determined that, there is a sensible differentiation in accordance with the gender, kinds of their school, group of age and the period of time at occupation.

Keywords: destructive leadership behavior, abusive supervisor behavior, the non-appreciation behavior, the narcissist Behavior, unethical behavior , bully behavior

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.: Örneklem oluşturma sürecinde okullardan toplanan anket formları listesi....	50
Tablo 1.1.: Kötü denetçi Davranışı'na İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	57
Tablo 1.2.: Takdir Etmeme Davranışı'na İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	59
Tablo 1.3.: Narsist Davranış'a İlişkin Öğretmen Görüşleri	60
Tablo 1.4.: Etik Dışı Davranış'a İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	61
Tablo 1.5.: Zorba Davranış'a İlişkin Öğretmen Görüşleri	62
Tablo 2.: Yıkıcı Yönetici Davranışı Boyutları Arasındaki İlişki.....	63
Tablo 3-1.1.: Cinsiyete Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri (EK 3).....	90
Tablo 3-1.2.: Cinsiyete Göre Takdir Etmeme Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	90
Tablo 3-1.3: Cinsiyete Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	90
Tablo 3-1.4: Cinsiyete Göre Etik Dışı Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri	65
Tablo 3-1.5: Cinsiyete Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	91
Tablo 3-2.1: Okul türlerine Göre Kötü Denetçi Davranışı' na dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	91

Tablo 3-2.2: Okul türlerine Göre, Takdir Etmeme Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri.....	66
Tablo 3-2.3: Okul türlerine Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri	67
Tablo 3-2.4: Okul türlerine Göre Etik Dışı Davranış' a Dair Öğretmen Görüşleri.....	67
Tablo 3-2.5: Okul türlerine Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri (EK 3).....	91
Tablo 3-3.1: Yaş Gruplarına Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri.....	69
Tablo 3-3.2: Yaş Gruplarına Göre Takdir Etmeme Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri (EK 3).....	92
Tablo 3-3.3: ,Yaş Gruplarına Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri (EK 3).....	92
Tablo 3-3.4: Yaş Gruplarına Göre Etik Dışı Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri	69
Tablo 3-3.5: Yaş Gruplarına Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	93
Tablo 3-4.1: En son bitirdikleri okul türüne Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	93
Tablo 3-4.2: En son bitirdikleri okul türüne Göre Takdir Etmeme Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	94
Tablo 3-4.3: En son bitirdikleri okul türüne Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	94
Tablo 3-4.4: En son bitirdikleri okul türüne Göre Etik Dışı Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	95

Tablo 3-4.5: En son bitirdikleri okul türüne Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	95
Tablo 3-5.1: Branş gruplarına Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	96
Tablo 3-5.2: Branş gruplarına Göre Takdir Etmeme Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	96
Tablo 3-5.3: Branş gruplarına Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	96
Tablo 3-5.4: Branş gruplarına Göre Etik Dışı Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	97
Tablo 3-5.5: Branş gruplarına Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	97
Tablo 3-6.1: Meslekte toplam hizmet sürelerine Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	97
Tablo 3-6.2: Meslekte toplam hizmet sürelerine Göre Takdir Etmeme Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	98
Tablo 3-6.3: Meslekte toplam hizmet sürelerine Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	99
Tablo 3-6.4: Meslekte toplam hizmet sürelerine Göre Etik Dışı Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri.....	72
Tablo 3-6.5: Meslekte toplam hizmet sürelerine Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	99
Tablo 3-7.1: Bu okulda geçen hizmet sürelerine Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	100
Tablo 3-7.2: Bu okulda geçen hizmet sürelerine Göre Takdir Etmeme Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşleri(EK 3).....	100

Tablo 3-7.3: Bu okulda geçen hizmet sürelerine Göre Narsist Davranış’a Dair ğretmen Görüşleri(EK 3).....	101
Tablo 3-7.4: Bu okulda geçen hizmet sürelerine Göre Etik Dışı Davranış’a Dair ğretmen Görüşleri(EK 3).....	101
Tablo 3-7.5: Bu okulda geçen hizmet sürelerine Göre Zorba Davranış’a Dair ğretmen Görüşleri(EK 3).....	102

BÖLÜM 1 GİRİŞ

Eğitim insanın yaşamı ile arasında bir köprü gibidir. Toplumdaki değişim ve gelişime paralel olarak bireyin eğitilmesi gereklidir. Bireyin çevresinde olan değişim ve gelişim sürecine uyum sağlamasında eğitim önemli yer tutmaktadır. Okulların temel işlevi, öğrencilere güncel ve aynı zamanda köklü ve tutarlı bir eğitim vermektir. Okul, hem çevresindeki değişmelere uyum sağlama hem de çevrenin beklediği değişimi oluşturabilecek yeterlilikte olmalıdır.

Okullarda eğitim öğretimden sorumlu kişiler okul müdürleri ve öğretmenlerdir. Okul müdürleri okuldaki iş ve işleyişten sorumlu olan kişilerdir. Okul müdürünün okulu yönetim şekli ve türü hem çevresindekileri etkileyerek hem de çevresindekilerden etkilenecek belirlenmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin yöneticilik davranışları önemli görülmüştür. Yöneticinin olumlu ve ya olumsuz yöneticilik davranışlarını seçmesi halinde bu durumdan etkilenecek olan kişiler ilk sırada eğitim işinin planlayıcı ve uygulayıcıları olan öğretmenler olmaktadır. Okul müdürünün yöneticilik rollerini yerine getirirken gösterdiği davranış, öğretmen davranışını belirlemede etkili olabilir. Okul müdürünün davranışı, öğretmen üzerinde etki yaratan bir davranış olarak algılandığında, öğretmeni çalışmaya güdüleyiş rolü olarak okul yöneticisinin davranışı, öğretmen tarafından olumsuz, baskıcı davranış olarak algılanırsa bu durum, öğretmen-yönetici ilişkisini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle okul yöneticisinin çalışanlara yıkıcı veya olumsuz davranışlarının öğretmen üzerindeki etkisinin açıklığa kavuşturulmasında yarar görülmüştür. Okul örgütünün başarısının artmasında ve öğretmenlerin rahatlıkla çalışacakları eğitim öğretim için uygun ortamın oluşmasında okul yöneticisinin davranışları önemli olmaktadır. Bu ikisinin oluşması ise öğrenci başarısını ve eğitimin kalitesini arttırmakta etkilidir. Bu nedenle okul yöneticisinin yöneticilik ve liderlik şekli önemlidir.

1.1.Problem

Okulları birbirinden ayıran özellikler, okulun yöneticisinden kaynaklanmaktadır. Okul müdürü dışında okuldaki tüm öğelerin değişmezliği sağlandığı zaman okulda bir çok durumun, davranışın ve düşüncenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenebilmektedir (Açıkalin, 1998, s.7)

Okul yöneticilerinin, yöneticilik davranışlarına bağlı olarak okuldaki pek çok durum ve davranış değişebilir. Okul yöneticilerinin, yöneticilik davranışlarından, onlarla birlikte çalışan öğretmenler etkilenebilirler.

Yöneticilerin nitelikleri ve buna bağlı olarak sergiledikleri tavır ve davranışları, maiyetlerinde çalışan personelin davranışlarını ve verimliliklerini önemli derecede etkilemektedir. Sosyal bir varlık olan insan, çalışma ortamında sürekli yakın ilişkide bulunduğu kişileri ve özellikle amir davranışlarını bilinçsiz olarak kopyalamakta ve zamanla onun olaylara bakış açısına göre davranmaya, tavır, hal ve hareketleriyle de ona benzemeye başlamaktadır. Sicil ve disiplin gibi konularda değerlendirme yetkisine veya bunları etkileme gücüne sahip olan amirlerinden astlarının çekinmesi ve kendini ona hoş gelecek tavırları benimsemek zorunda hissetmesi olağan bir insan eğilimidir (Özgür, 2004, s.3).

Havighurst-Neugarten (1967), öğretmenlerin, yöneticileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görüp ve ilişkilerini ona göre ayarladığından söz etmiştir. Bu ilişkiler, yapıcı ve yaratıcı yönde olduğunda okulun havasının ahenkleştiğini, personelin moralinin yükseldiğini belirtmiştir (Havighurst-Neugarten, 1967, s.201-207, akt; Bursalıoğlu, 2012, s.47).

Öğretmenler, okul yöneticilerinin davranışlarını; kendi moral ve motivasyonlarının etkileyicileri olarak görmektedirler. Bu nedenle yöneticilerinin yıkıcı davranışlarına maruz kaldıklarında, motivasyonları ve moral düzeyleri düşebilir.

Bir davranışın yıkıcı olarak algılanmasındaki belirleyicilerden bahseden araştırmacılar bu belirleyicileri şu şekilde açıklamıştır;

Kasten aşağılayarak, küçük düşürerek, kandırarak, ötekileştirerek, sindirerek, demoralize ederek, haklarından mahrum ederek, etkisizleştirerek, eziyet ederek, terörize ederek veya öldürerek onları daha da yoksul halde bırakmak. Temel insan haklarını ihlal etmek. Etik olmayan etkinliklere karışmak. Kendisini, “çalışanlarını kurtarabilecek” tek

kişi olarak tanımlamak. Yapıcı eleştiriyi bastırmak ve destekçilere (bazen tehdit veya yetki yoluyla) yöneticinin yargı ve faaliyetlerini sorgulamak yerine bunlara uyum göstermeyi öğretmek. Çalışanları, kasten, gerçek dışı şeyler yoluyla, konular ve problemlerin teşhisi olmaksızın yanıltmak. Gerçeklik, adalet ve mükemmellik yaratmak için sistemin yapıları ve süreçlerini altüst etmek, cezai suçlarda yer almak. Başkalarına karşı kasten seçmen oluşturmak. Kendi adamlarına iyi davranma, onları diğerlerinden nefret etmeye ve/veya diğerlerini yok etmeye ikna etmek. Günah keçisi belirlemek ve diğerlerini onları kınamaya mecbur tutmak. Eksiklikleri, kayırmayı veya yolsuzluğu anlamamak veya görmezden gelmek ve/veya teşvik etmek; ve problemlerin teşhisini koymayarak ve çözüm getirmede başarısız olarak beceriksiz şekilde davranmak (Blumen, Drucker, İto, 2005, s.4).

Bu davranışların gösterilmesi ile yıkıcı yöneticilerin altında çalışanlara ve yıkıcı davranışa maruz kalan kişiler üzerinde ciddi yıkıcı etkiler bırakabilir:

Yıkıcı yöneticilik, yöneticilerin yıkıcı davranışları ve/veya işlevsiz kişisel özellikleri yüzünden; kuruluşların, yönetimi altında bulunan ve bulunmayan kişilerin de üzerinde ciddi ve kalıcı zarar bıraktıkları bir süreç anlamına gelmektedir (Blumen,Drucker, Ito, 2005, s.1).

Natal (2007), Flynn (1999)'ın çalışmasına değinerek; yıkıcı yöneticilerin çalışanlara ve örgüte olan olumsuz etkisinden bahsetmiştir. Bu olumsuz etki ile sinir, umutsuzluk, işe gelmeme, iş yoğunluğu ve depresyonla sonuçlanan yıkıcı bir durumun yaşandığına değinmiştir. Çalışanlar istifa ederek veya kurum içerisindeki farklı alanlara/bölgelere transfer olarak kendilerini bu çevreden ayırmaktadırlar. Bu yıkıcı davranışlar nedeniyle düşmanca çalışma ortamları yaratılmıştır. Düşmanca çalışma ortamları ise gerçek bir şiddete, sindirmeye ve rahatsızlığa yol açmaktadır (Natal, 2007, s.13).

Pelletier (2010), yıkıcı yöneticilerin sadece bireysel zarar vermeyip; kuruma ve kurum başarısına da olumsuz yönde etki ettiğinden bahsetmiştir. Einarsen v.d. (2007) yıkıcı yöneticiliğin sadece yönetici yardımcılara değil kuruma da zarar verdiğini iddia etmiştir. Bu araştırmacılar yıkıcı yöneticiliği “yönetici, gözetmen veya lider tarafından sergilenen, kurumun çıkarını ihlal eden, kurumun hedeflerini görevlerini kaynaklarını ve etkinliğini ve/veya motivasyonunu, refahını ya da yardımcılardan iş memnuniyetini

hiçe sayan veya sabote eden sistematik ve sürekli yinelenen davranış” olarak tanımlamışlardır (Pelletier, 2010, s.374).

Yıkıcı yöneticiler değişik şekil ve boyutlarda ortaya çıkmışlardır. Yıkıcı yöneticiler, kendilerini iyileştirmek pahasına birlikte çalıştığı kişilere ve personeline kasten zarar vermişlerdir. Kasten zarar vermenin yanı sıra bir yandan da bilmeden dikkatsiz davranışlar nedeniyle ciddi zararlara da neden olmuşlardır (Blumen, 2005, s.2).

Yıkıcı yöneticiler, bazı durumlarda kendilerini kurtarmak için, kasten suçu yüklemeye davranışı gösterebilirler. Kendi ihmalinden kaynaklandığı halde, suçu altında çalışan personele yükleyebilirler. Öğretmene verdiği sözü yerine getirmediği halde, öğretmene söz vermemiş, konuşmamış ve öğretmen ondan haksız talepte bulunuyormuş gibi, diğerlerinin yanında olayın yönünü değiştirebilir. Bazı durumlara, kasıtlı olarak çalışanlarına zarar vermektedirler. Öğretmenlerini meslektaşlarının yanında küçük düşürecek şekilde davranırken, farklı bir zamanda, amirinin yanında aynı kişiyi övebilir. Okul içinde dedikodu çıkararak öğretmenleri birbirlerine düşürebilir. Bir öğretmeni kayırırken, haksız yere ama kasıtsız olarak diğerini ezen yıkıcı etkilerde bulunabilir.

Okul yöneticilerinin yıkıcı davranışları arasında; öğrenci ve işgörene adil olmayan davranışlar, sözleşme ve anlaşmalara bağlı kalmamak, bedensel ve sözlü taciz gibi açıkça ortaya çıkan ihlaller sayılmıştır (Drake ve Roe, 1994, s.39,akt; Pehlivan, 1998, s.152).

Korkutma sıklıkla üst düzey yöneticilerin ve orta düzey idarecilerin kullandığı bir yöntem olarak karşımıza çıkmıştır (Rayner ve Cooper, 1997, akt; Pelletier, 2010, s.375).

Yöneticinin sinirlenmesinden duyulan korku sadece akılcı olmayan davranış biçimlerine yol açmaktadır. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, anlaşılabilir nedenlerle, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliklerini sağlamakla meşgul olmaktadır. Korku böylece; şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratmaktadır (İşçi, 1999, akt; Çelik, 2010, s.148)

Okul yöneticileri, öğretmenleri korkutma yoluyla işleri yapttırmaya çalışabilirler. Korku nedeniyle yerine getirilen işler; moral, motivasyon ve verimliliğin düşmesine neden olabilir. Öğrencilerin oluşturduğu çalışma hayatında moral ve motivasyonunun düşmesi halinde öğretmenler, işlerini hakkıyla yerine getirmekte zorlanabilirler.

Okul yöneticilerinin yıkıcı davranışlarından bazıları; okulun işleyişine ilişkin çeşitli eleştiriler yönelten öğretmenlerin güvenlik gereksinimlerinin tehdit edilmesidir. Öğretmenler, okullarda yöneticinin koyduğu ölçütlerin ve kuralların dışına çıktığında cezalandırılabilir. Disiplin cezası verme, sürgün, dışlama, az ya da çok fazla ders verme, kötü ders programı yapma vb. cezalandırma şekilleri kullanılmaktadır. Bu durumda öğretmenler, kendilerini yeterince güvenlikte hissetmedikleri için yaratıcılıklarını, yeteneklerini ortaya koymada çekimser davranabilmektedirler (Sarpkaya, 2001; Seçkin, 1994, akt; Sarpkaya, 2005, s.98).

Okul yöneticilerinin yıkıcı davranışları arasında, öğretmenin yaptığı çalışmalarını beğenmeme, çabasını hiçe sayma, öğretmene haksız sözel saldırıda bulunma ve kendisini savunmasına izin vermeme, okul ve topluluk içinde, kişisel ve mesleki onuru zedeleyici şekilde konuşma, öğretmenin arkasından öğrencilere, velilere veya diğer öğretmenlere dedikodu yapma veya olumsuz şekilde konuşma sayılabilir. Bu tür yıkıcı davranışa maruz kalan öğretmenlerin sağlıklı çalışmaları mümkün olmayabilir. Bu tür davranışların olduğu okullarda güven ortamı sarsılabilir. Maslow'un ihtiyaçlar kategorisine göre, güvenlik en temel insan ihtiyacıdır ve diğer ihtiyaçlar ondan sonra yer almaktadır. Yöneticisine güvenmeyen öğretmen öncelikle öğretmenlik mesleğini yapmaya değil, kendisini güvende hissetme ihtiyacına göre hareket edebilir.

Oliva ve Pawlas (2001) okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirirken, değerlendirmenin amacının, kusur arayıcı olmaması gerektiğinden; değerlendirmenin amacının öğretmenlere eğitim-öğretim sürecini geliştirmede yol gösterici ve destekleyici olması gerekliliğinden bahsetmiştir (Sarpkaya, 2005, s.100)

Okul yöneticilerinin konumunun gerektirdiği yönetsel ve öğretmeni değerlendirme yetkilerini, öğretmene karşı haksız şekilde istediğini yaptırma amacıyla kullanması, mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin meslek hakkında tecrübeleri olmamasını kullanarak, öğretmenlere görev tanımlarının dışında işleri yaptırması yıkıcı davranışlara örnek sayılabilir.

Okul yöneticilerinin bu davranışları karşısında öğretmen kendisini baskı altında hissedebilir. Otoritenin karşısında olduğu düşüncesiyle, kendisini güvende hissetmeyen öğretmen, kişiliğini ve mesleki kimliğini doğru şekilde ifade etmekte ve mesleki becerisi ile yaratıcılığını göstermede zorlanabilir. Öğretmenin sosyal kimliği zedelenebilir.

Kişinin sosyal kimliğinin zedeleyici durumlarla karşılaşması, insanın üzerinde, ruhsal ve bedensel açıdan zedeleyici, sarsıcı, üzücü etkide bulunan olaylardandır (Koptagel İlal, 1991, s.411).

Kişi üzerinde maddi veya manevi baskıda bulunan beklenmeyen durumlar, bir takım ruhsal ve bedensel tepkilere, bozukluklara neden olabilmektedir. Bu tepkiler olayın yaşanmasından hemen sonra doğabildikleri gibi, olay geçtikten sonra da ortaya çıkabilmektedirler. Bu tepkiler arasında, huzursuzluk, rahatsızlık hissi anksiyete, korku hissi, genel sinirlilik, uyku bozukluğu, içine kapanma, halsizlik, yorgunluk hissi, çalışmada yetersizlik, iş veriminde azalma, dikkati toplama güçlüğü, bulunmaktadır (Koptagel İlal, 1991, s.412, 413).

Okul yöneticilerinden yıkıcı davranışlar beklemeyen ancak bu yıkıcı davranışlara maruz kalan öğretmenler, bahsedilen psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklara girebilirler. Bu durum onların iş, aile ve sosyal yaşantılarını olumsuz yönde etkileyebilir. Öğretmenin üzerinde oluşturulan baskı mesleğini hakkıyla yerine getirmesine de engel olabilir.

Eğitim örgütü yöneticileri için olumlu yönetici davranışları uygun görülmüştür. Olumsuz yönetici davranışlarından biri yıkıcı yönetici davranışlarıdır. Öğretmenin okul yöneticisinin yıkıcı davranışına maruz kalması durumunda, ruhsal ve bedensel dengesi bozulabilir, onu olumsuz yönde etkileyebilir, bu durum, bahsedilen belirti veya rahatsızlıklara neden olabilir.

Okul yöneticilerinin olumsuz davranışlarını değerlendiren yine bu davranışlardan etkilenen öğretmenlerdir. Öğretmenlerin yöneticilerinin davranışlarıyla ilgili algıları yöneticilerinin davranışlarıyla ilgili bilgi vermektedir. Eğitim ortamlarının düzenleyicileri olan yöneticilerin, davranışlarının tanımlanması bu ortamların eğitime uygun, olumlu, verimli hale getirilmesinde etkili olabilir.

Öğretmen algısına dayalı olarak yıkıcı yönetici davranışının tanımlanması gerekliliği araştırmanın problemini oluşturmuştur.

1.2.Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; okul müdürlerinin yıkıcı yöneticilik davranışına ilişkin öğretmen algısını belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için şu sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

1. Yıkıcı yönetici davranışı boyutlarına (Kötü Denetçi Davranışı, Taktir Etmeme Davranışı, Narsist Davranış, Etik Dışı Davranış ve Zorba Davranış) ilişkin öğretmen algıları nelerdir?
2. Öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre yıkıcı yönetici davranışına ilişkin algıları değişmekte midir?
3. Yıkıcı yönetici davranışı boyutları (Kötü Denetçi Davranışı, Taktir Etmeme Davranışı, Narsist Davranış, Etik Dışı Davranış ve Zorba Davranış) arasında ilişki var mıdır?

1.3.Önem

Eğitim başarısının artması için gerekli olan koşulların önemlilerinden biri olan; okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik şeklinin önemi, bu araştırmayı yapmaya gereksinim oluşturmuştur.

Öğretmenlerin görüşleri alınarak, okul yöneticilerinin olumsuz davranışlarının bilinmesiyle, okullardaki çalışma ortamları hakkında bilgi edinilebilir. Eğitim işinin uygulayıcıları olan öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili algılarının bilinmesi; yapılacak düzenlemelerle, olumlu okul ortamı oluşturulması, eğitimde kalite ve başarının artmasında etkili olabilir.

Araştırma sonuçları, yıkıcı yönetici davranışının öğretmen algısı üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmalarda yararlı olabilir.

1.4.Sayıtlılar

- 1-Öğretmenlerin samimi yanıtlar verdiği,
- 2-Evrenden alınan örneklem grubunun evreni temsil ettiği,
- 3-Ölçme aracının yeteri kadar geçerli ve güvenilir olduğu, varsayılmıştır.

1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma, Bursa ilindeki üç merkez ilçe olan Osmangazi, Yıldırım ve Nilüfer ilçelerindeki en az 20 öğretmeni bulunan farklı türde 15 okulda çalışan 409 öğretmenin katıldığı ankete çalışmasına verdikleri cevapların analizinden oluşmuştur. Araştırma;

- a) Öğretmenlerin anket sorularına verdiği cevaplarla,
- b) Değişkenler kuramsal kısımda desteklenen boyutlarla,
- c) Değişkenleri ölçmeye yönelik geliştirilen ölçeklerden toplanan bilgilerle sınırlıdır.

BÖLÜM 2

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL DAYANAKLARI

2.1. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNİ DİĞER ÖRGÜTLERDEN AYIRAN ÖZELLİKLER

Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran özellikler eğitimin özelliğinden doğmaktadır (Kaya,1999, akt; Memduhoğlu, Yılmaz, 2012, s.82).

Eğitim örgütleri, hammaddesi ve ürünü insan olan örgütlerdir. Bu nedenle insan ile çalışmanın ayrıcalığını ve farklılığını taşımaktadırlar.

Eğitim ile yönetim arasındaki ilişkinin üzerinde önemle durmak gerekmektedir. İşletme yönetimindeki geleneksel çalışan anlayışının, eğitim yönetiminde aynen uygulanması beklenemez. Eğitim örgütlerinin ürünü ne bir maldır ne de bir hizmettir. Eğitim sisteminin ürünü insan kaynaklarıdır. Örgüt kültürü ve ürün farklılığı, eğitim örgütlerini diğer örgütlerin yönetiminden ayırmaktadır (Simon,1991, akt; Çelik, 2000, akt; Memduhoğlu, Yılmaz, 2012, s.83).

Eğitim, doğrudan ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmettir. Okul personeli genellikle mesleki eğitim görmüş olup, pek çok öğretmen, yıl olarak yönetici kadar eğitime sahip olmuştur (Memduhoğlu, Yılmaz, 2012, s.83).

Okul bireyin kişilik hakları ile toplumsal beklentiler arasında dengeyi sağlamaktadır. Dikkatli ve bağımız yargılı insanlar yetiştirirken, ortak değerler etrafında ulusal bütünleşmenin gerçekleştirilmesine çalışmaktadır. Doğrudan insana yöneldiği için toplumun tüm kesimlerinin ilgi merkezi olmaktadır. Bu nedenle toplumun tüm kesimi eğitimden etkilenmektedir ve eğitimi yönlendirmek, eğitimden yararlanmak istemektedirler (Aydın, 2010, s.180).

Okullar toplumun tüm kesimlerinin ilgi merkezi olduğundan okul yöneticilerinin davranışları ile eğitimin taşıdığı değerlere uygun davranış göstermesi beklenmektedir.

Okul yöneticisinin davranışları, okul çevresi ve veliler tarafından yakından takip edilmektedir. Okul yöneticilerinin davranışlarını takip eden veli ve okul çevresindeki kişiler aynı zamanda dolaylı veya direkt olarak bu davranışlardan etkilenebilirler. Okul içinde öğretmenler ve öğrenciler yöneticilerin davranışlarından etkilenebilirler.

Özetle eğitim, işlevleri açısından ve ilişkilerinin niteliği açısından, en azından kuramsal olarak, eşsiz bir toplumsal sistemdir. Topluma yeni katılanların toplumsallaşması, siyasallaşması ve kültürlenmesi işi eğitime verilmiştir (Thelen, Getzels, 1957, s.346,akt; Aydın, 2010, s. 186).

Okul yöneticisi, toplumun; kendisinden, öğretmenlerinden yetiştireceği öğrencilerinden beklentilerine dair farkındalık göstermelidir. Topluma yeni katılan öğrencilerin okul yöneticisi ve öğretmenlerin davranışları yoluyla da eğitilerek toplumsallaştığı kurum okuldur. Her davranışı öğretmenlerine ve öğrencilerine model olan, takip edilen, sorgulanan bir pozisyonda olmasından dolayı okul yöneticisinin davranışlarının olumlu, net ve anlaşılır olması beklenebilir. Okul yöneticisinin olumsuz davranışlarıyla kültürlenmiş öğrenciler, olumsuz davranışlar gösterebilir veya olumsuz davranışlar gösteren kişilere yaklaşma davranışı gösterebilirler.

Eğitimin insan kaynaklı ve insan odaklı yapısı nedeniyle, okul yöneticilerinin öğretmenlere sergilediği tutumun insanı ve insan ilişkilerini öncelik alarak, demokratik bir ortamda ve olumlu olması önemlidir. Eğitimin eleştirici tutum geliştirme amacını yerine getiren öğretmenler, yöneticilerinin olumsuz davranışlarından mesleki ve kişisel yönden olumsuz olarak etkilenebilirler.

2.2.EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ETKİLİLİK

Hızla değişen bir dünyada, okul örgütleri de yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmak zorunluluğu doğmuştur. Günümüzde gelişmiş ülkelerin sanayi ötesi toplum ya da bilgi toplumuna dönüştüğü görülmektedir. Bilimsel bilgi çığ gibi artış göstermiştir. Bununla birlikte, kitle iletişim araçlarındaki hızlı gelişmeler, iletişimin yoğunluğunu artırmış ve uluslar arası iletişime hız kazandırmıştır. Bütün bu değişimler, okulun yeni yapı ve yönetim anlayışına sahip olmasını gerektirmiştir (Çelik, 2000, s.144).

Etkililik kavramı; çok eskilere dayanmaktadır. 1930’larda Barnard etkililiği; örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak; etkenliği de örgüt üyelerinin ihtiyaçların doyumu derecesi olarak tanımlamıştır. Örgütte bu iki kavram arasında denge kurabilmek, yönetimlerin en temel uğraşları arasındadır (Barnard, 1938,1,akt; Balcı, 2013, s.1).

Etkililiğin anlamı, amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesidir. Amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için insanın, örgütün, etkin ve yeterli olması gerekmektedir (Başaran, 1982, 29).

Etkili okul hareketi giderek tüm dünyada yayılma eğilimi göstermektedir. Bu kavramın değişik ülkelerde uygulamaya konulmasından hem etkili okulun farklı sürümleri diyebileceğimiz yeni kavramlar doğmakta, hem de etkili okul konusunda anlayış farklılıkları giderek artış göstermektedir (Balcı, 2013, s.11).

Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanmıştır. Etkili okul düşüncesinde, okulların farklılıklar yaratabileceği ve bu farklılıkların düşüncelerde yer aldığı inancı egemendir. Okul etkililiği konusundaki temel vurgu, bağımsız olarak okullar öğrenci başarısında bir farklılık yaratabilir düşüncesidir. Etkili okullar, öğrencilerinin başarısı için uygun fiziksel ortamları, öğretim araç-gereçlerini ve okulun tüm kaynaklarını, etkili biçimde kullanmaktadır. Öğrencilerin, bilişsel olduğu kadar duyuşsal açıdan da gelişmeleri sağlanmaktadır (Özdemir, 2000,akt; Helvacı, Aydoğan, 2011, s.44).

Eğitim-öğretim ortamı, okulun etkili olmasında önemli bir boyuttur. Ortam, örgütün işlevsel çevresi ile toplumsal çevresinin etkileşimi ile oluşmuştur. Örgütsel davranış ortamı örgütlerin iklimine göre ayrılık göstermiştir. Eğitim-öğretim ortamı, eğitsel etkinliklerin meydana geldiği, öğretme-öğrenme süreçlerindeki iletişim ve etkileşimin olduğu, personel araç-gereç, tesis ve örgütlenme gibi öğelerin oluşturduğu bir alan, bir çevredir. Eğitim-öğretim ortamı aynı zamanda bilgi iletişiminin yer aldığı, öğrencinin etkileşimde bulunduğu ve eğitim-öğretim etkinliklerinin meydana geldiği çevre anlamına da gelmektedir (Başaran, 1982, s.17).

Araştırmalar göstermiştir ki; okul sistemlerinde mükemmelliği etkileyenler arasında okul yöneticisinin kritik bir önemi vardır. Çünkü okul yöneticisi, okula yön vermede stratejik bir pozisyondadır, okulun performans düzeyini etkilemiştir. Bu nedenle iyi okulda iyi bir yönetici vardır (UCEA, 1973,akt; Balcı 2013, s.130).

Okul etkililiği, demokratik, eğitim-öğretime odaklı, ilkeli ve yöneticinin olumlu, yönlendirici davranışlarıyla şekillenen bir yapı ile oluşmaktadır. Yöneticinin davranışları, okulun etkililiğinde önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle, etkili yönetici davranışları örnek tutum ve davranışlar sergilemesi beklenen, öğrenmeye, işbirliğine dayalı, demokratik, olumlu okul yöneticisi davranışlarına kaynak teşkil edebilir. Okul yöneticileri, eğitim-öğretime odaklı, olumlu tutum ve davranışlarıyla çalışanlara ve çevresindeki diğer kişilere karşı etkili birer örnek olabilirler.

2.3. YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ

Yöneticilik alanında yazılmış eski kitaplarda hükümdar ve yöneticilere “iyi davranma” yı öğütleyen; Konfüçyüs, Laotse, Gazzali, İbn-i Haldun, iyiliği akla paralel görmüşler ve yönetimi, politika ve ahlak karışımı bir temele oturtmayı uygun bulmuşlardır. Süleyman, Aristo, Nizamülmülk, en kuvvetli hükümdar ve yöneticilerin bile, olumlu davranmak ve karşı gruplarla dahi anlaşmak zorunda olduklarını belirtmiştir (Bursalıoğlu, 2012, s.4).

Yöneticilerin davranışlarının temelinde bulunması öğütlenen, iyi ahlak ve iyi davranma, iyi yönetimi oluşturabilir. İyi yönetim, iyi yönetici davranışları ile tanımlanabilir. Yöneticilerin olumlu davranması öğütlenmiştir. Yöneticilerin özellikleri onların davranışlarına yansiyabilir.

Yöneticilerin özellikleri arasında; girişimcilik ruhuna sahip olma, yönetsel etkinlik, kendini yönetme, stratejik hareket edebilme, küresel düşünme, iletişim, astları motive edebilme, planlama ve idare etme, takım çalışması, ko'luk, destekleyicilik, mümkün kılıcılık, kolaylaştırıcılık, değişik rolleri üstlenme bulunmaktadır.

Mintzberg (1973); yöneticilik faaliyetlerini üç grupta ve on farklı rolde toplamıştır (şişman, 2008, s.128):

- A. Bilgisel roller örgütte bir bilgi ağı oluşturma ve geliştirme ile ilgili etkinlikleri tanımlamıştır, izleme rolü, dağıtım rolü, sözcülük rolü olarak üç grupta incelenmiştir.
- B. Bireylerarası Roller; diğer insanlarla ilişki kurma ile ilgilidir ve beşeri becerilere dayanmıştır. Bu roller aynı zamanda törensel ve sembolik

etkinlikleri de içine almıştır.; temsil rolü, liderlik rolü, irtibat rolü olarak üç grupta incelenmiştir.

C. Karar Verme Roller; seçim yapmayı ve eyleme geçmeyi ifade eder. Bu roller kavramsal beceriler gerektirmekle birlikte beşeri beceriler de gerektirmektedir. Girişimcilik rolü, sorun çözme rolü, kaynak sağlama rolü, arabuluculuk rolü olarak dört grupta incelenmiştir.

Etkili yöneticilerin özellikleri (Bolem 1993,akt; Helvacıoğlu, Aydoğan, 2011, s.45);

- Mükemmel liderlik özelliklerine sahip olan, okulu ile ilgili görüşlerini açıkça ortaya koyma,
- Okulda değer ve inançlar sistemi oluşturan, okulun kültürünü şekillendirme,
- Stratejik bir şekilde düşünüp plan yapan, kaliteyi ve başarı konusundaki beklentileri yükseltmeyi özendirme,
- Etkili dinlemeyi bilen, öğretmen ve öğrencilerin düşüncelerine önem verme ve onlara her konuda yardımcı olma,
- Çalışanlarını motive etme, her zaman coşkulu ve iyimser olma, her türlü başarıyı destekleme ve ödüllendirme,
- Çalışanlarına güvenme, personelini olumsuz dış etkenlerden koruma, personeli tarafından desteklenme, sorumluluk sahibi olma, davranışlarıyla örnek oluşturma,
- Okuldaki her türlü olayla ilgilenme, öğretmenlerini gelecek gelişmelere hazırlama,
- Öğrencilerle birebir iletişim kurma, okul içinde her yerde sıkça görünmedir.

Hemen tüm okul etkililiği araştırmalarına göre, (Edmonds,1992; Lawrence,1989; Manasse, 1982; Balcı,1988) okul yöneticisi, okulun etkililiğinde anahtar bir rol oynamaktadır (Murphy 1998, akt; Balcı, 2013, s.119).

Okul yöneticisi, tavır ve davranışlarıyla, okul içindeki personeli; öğretmenleri, öğrencileri, okul çevresindeki velileri etkilemektedir. Bu etki bahsedilen kişilerin tavır ve davranışlarına yön verebilecek nitelikte olabilir. Öğretmenler ve öğrenciler okul yöneticisinin davranışlarından yöneticilik rollerinden etkilenmektedirler. Okulun

başarısının artmasında etkili olarak yönetici davranışları görülmektedir. Okul yöneticisi, etkili yöneticiliği ile okulun eğitim ortamına yön verebilir.

2.3.1.Okul Yöneticisinin Mesleki Roller

Yönetici davranışının çözümü, yöneticinin kendisinden çok oynadığı rolün çözümünü gerektirmiştir. Örgüt ortamında üyeler ve işlerden çok, roller önemlidir. Çünkü bu roller iyi oynanmazsa, örgüt bakımından amaçlar, üyeler bakımından beklentiler gerçekleşmemektedir (Bursalıoğlu, 2012, s.228)

1.Kişiler arası roller:

Bağlantı: İç ve dış çevre ile bağlantılar kurmak, kurulan bağlantıların devamını sağlamaktır.

Sembol: Belgeleri imzalama, toplantılara başkanlık, törenlere katılma, ev sahipliği yapma vb.' dir.

Lider: Yönetici çalışanlara rehberlik yapmalı, motivasyonlarını sağlamalı ve uygun koşullarda çalışmalarını sağlamalıdır.

2.Bilgi işleme rolleri:

Yayıcı: Yönetici çalışanlara bilgi aktarırken ya orijinal bilgiyi aktarmalı ya da bilgiyi çalışanın anlayacağı şekilde düzenleyerek aktarmalıdır.

İzleyici: Yönetici bilgileri toplarken ya da yayarken örgüt içindeki sorunları tanımlayabilir, çözümü için verileri analiz edebilir.

Sözcü: Tepe yöneticiler kendi örgütlerindeki çalışanları bilgilendirme sorumluluğunun yanı sıra dış gruplara ya da dışarıdaki örgütlere de kurumunun gelişimi ile ilgili bilgiler vermelidir.

3.Karar alma rolleri:

Girişimcilik: Yönetici mevcut yapının geliştirilmesi için fırsatlar yaratır, değişiklikleri başlatır ve çalışanları harekete geçirir.

Karışıklık düzenleyici: Yönetici örgütte çıkacak ya da çıkmış olan krizi yönetebilmelidir.

Kaynak besleyici: Yöneticiler madde ve insan kaynaklarını sağlamak için yetkilerini kullanırlar.

Görüşmeci: Yönetici sendikalarla, lider konumunda olan çalışanlarla, önemli müşterilerle, danışmanlarla vb. görüşmeler yapar.

1980'lerden sonra yaşanan mega eğilimler ile, iki binli yılların okul yöneticilerinden yeni roller beklendiği anlaşılmaktadır. Bu rollerden bazıları; stratejik planlama kapasitesine sahip olma, büyük resmi görebilme, okulu pazar ilkeleri anlayışıyla yönetebilme, okulun yaşam boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlama, okul geliştirebilmedir (Balcı, 2013, s.133).

Okul yöneticilerinin, yerine getirmeleri beklenen yönetsel rolleri, eğitimde yeni anlayışlar ve yönelimlerle birlikte gelişme göstermiştir. Okul yöneticisi kendisinden beklenen rolleri yerine getirirken sürekli gelişmeli ve çağın ve toplumun artan ihtiyaçlarına hitap edebilmelidir. Bu ihtiyaçlara hitap ederken okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikleri de taşımalarıdır.

2.3.2. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerin belirleyicisi, görevleridir. Eğitim yönetiminin/ yöneticisinin görevleri (Aydın, 2010, s. 189) ;

İnsanlarla etkili biçimde çalışmak,

Etkili bir işletme yönetimi,

Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama,

Eğitim programının geliştirilmesi,

Mesleğe hizmettir.

Eğitim yöneticisinin görevleri; insanlar, fiziksel ortam ve program konularında toplanmaktadır. Etkili biçimde çalışılması gerekliliğinden bahsedilen insanlar; çevredeki insanlar, meslektaşlar, bürokrasideki insanlardır. Ancak yönetim açısından, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından, özel bir önem taşıyan, öğretim kadrosu olan öğretmenler ve çevredeki insanlardır. İnsan ilişkileri becerisinin, öğretimi geliştirme ve daha etkili kılmada seçkin nitelikler olduğu kabul edilmiştir. Eğitim

yöneticisinin, öğretmenler ile etkili biçimde çalışırken, insan ilişkilerinde ve grup sürecini etkili olarak kullanmada ileri ölçüde beceriye sahip olması gerekmektedir (Aydın, 2010, s. 188, 192).

Baştepe (2009), okulda etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmanın okul yöneticisinin görevi olduğundan bahsetmiştir (Baştepe, 2009,akt; Helvacıoğlu, Aydoğan,2011, s.45).

Okulda etkili ve verimli eğitim öğretim ortamı, okul yöneticisinin olumlu yönlendirici moral ve motivasyon sağlayıcı davranışlarıyla oluşabilir. Okul yöneticisinin olumsuz ve kırıncı tutumları, yıkıcı davranışları, okuldaki eğitim öğretim ortamının verimini olumsuz yönde etkileyebilir.

Yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerin belirleyicisi olarak Balcı (2013); okul yöneticilerinin lider yönetici olacak şekilde hem “eğitimci”, hem de “profesyonel yönetici” olarak yetiştirilmelerinin gerekliliğinden bahsetmiştir (Balcı, 2013, s.133).

Okul yöneticilerinin görevlerinin başında, eğitim öğretim ortamı oluşturma, sonrasında bu eğitim öğretim ortamında etkili ve verimli şekilde çalışılmasını sağlama sayılabilir. Etkili ve verimli çalışmayı sağlama, yöneticilerin birtakım becerilere sahip olmasını gerektirmektedir.

2.3.2.1.Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Beceriler

1. Teknik Beceri: Kaynakları sağlama, yöntem ve süreçleri belirleme, teknolojiden yararlanma gibi konularda sahip olması gereken yeterlikler.
2. İnsani ilişkiler becerisi: İnsanları motive etme, çalışanların moralini yükseltme, eşgüdüm sağlama vb.
3. Kavramsal beceri: Örgüt ve yönetimle ilgili konularda resmi bütün görebilme (çözümleme, veri toplama, analiz etme, karar verme vb.).

Okul yöneticisi, özellikle insan faktörü ile etkileşim halinde olduğundan, insani ilişkiler becerisinin yüksek olması önemlidir. Teknik ve kavramsal beceriler de en az insani ilişkiler becerisi oranında önemlidir. Her iki beceri okulun yaşayan bir örgüt olması gereği yürütülmesi gerekli işlerin olması ve bu işleri yürütecek insan faktörünün etkili olması ile ilgili olabilir.

Aslanargun, okul yönetiminin tamamıyla insan çabasının yön verdiği değer yüklü bir ortam olduğundan bahsetmiştir. Okul çevre ilişkilerine vurgu yapan açık sistem yaklaşımıyla birlikte hem okul içi hem de okul dışı süreçleri yönetmeye aday okul yöneticilerinin sadece teknik yeterliklere dayalı olarak eylemde bulunmasının anlamlı olmadığından bahsetmiştir. Toplumca önem verilen değerlerin yaşatılması, güncelliğini yitiren unsurların yeniden yorumlanması ve toplumla karşılıklı etkileşim içerisinde etkinlik göstermesi gereken okulların bu niteliğe sahip kişilerce yönetilmesinin öneminden bahsetmiştir (Aslanargun, 2012, s.1337).

Okul yöneticisi, toplumun değerleri, kültürel öğeleri, özellikleri ve rolleri ile bütünleşen olumlu yapıda olmalıdır. Eğitim yöneticisinden, toplumun değerlerine uygun olan ve bu değerlere sahip çıkan, yapıcı davranışlar sergilemesi beklenebilir.

Müdür, görev, yetki ve sorumlulukları Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliğinde; müdür, Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, “ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden” birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle “işbirliği içinde” yönetir, ifadesiyle belirtilmiştir (2014, madde 78-(1)).

Okul yöneticisinin, okulu; ekip ruhu anlayışı ile öğretmenler ve onların oluşturduğu kurullarla iş birliği içinde, öğretmenlerine karşı demokratik tutumla, toplumca önemsenen değerlere sahip çıkarak; olumlu tavır ve davranışlar sergileyerek yönetmesi beklenmektedir.

3.4.OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Etkili okula ulaşmada atılacak en önemli adımlardan birisi okul yöneticisinin liderlik özelliğidir. Etkili okulu oluşturma, yönetme ve sürdürmede, okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yeri olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konu olmuştur. Etkili okul çalışmalarında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin bulunması gerektiği ve sınıfta aktif olarak bulunmalarının daha iyi okullar yaratacağı

vurgulanmaktadır. Okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını artırmaktadır (Helvacı, Aydoğan, 2011, s.45).

Yöneticinin öğretim liderliği davranışı, okul etkililiğinin temel kestirici değişkeni durumundadır. Yöneticinin liderlik stili ile okul etkiliği arasında gerçek bir ilişki olduğu konusunda bir görüş birliği bulunmaktadır (Murphy 1998, akt; Balcı, 2013, s.119).

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları onların kişisel becerileri ile doğru orantılı olarak seçecekleri iki tavır arasında belirlenmiştir. İnsan odaklı veya görev odaklı olarak liderlik davranışının belirlenmesinde bir diğer etkili faktör, lideri izleyen grubun liderden etkilenme şeklidir. Lideri izleyenler, görev odaklı davranış şekliyle mi yoksa insan odaklı davranış şekliyle mi karşılaştıklarında iş ve işleyiş konularında okul yöneticileriyle daha uyumlu ve etkili çalışıyorlar sorusuna liderin bulunduğu cevap, izleyenlerine davranış şeklini belirlemiştir. İzleyenler, liderlerinin kendilerine davranış şekillerini kısmen de olsa yönlendirebilirler. Liderler ve izleyenleri her zaman karşılıklı etkileşim içerisindedirler. Okul yöneticisi; kişisel bilgisiyle, duruma göre ve grubu dikkate alarak bir liderlik davranışı geliştirebilir.

Aslanargun, okul yönetiminde, okul müdürünü güç, otorite ve uzmanlık noktalarında merkeze yerleştiren öğretimsel liderlik yaklaşımının yerine; öğretmen liderliği, paylaşımcı liderlik, dağıtımcı liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi güç ve uzmanlığın yatay olarak paylaşıldığı yaklaşımların öneminden bahsetmiştir (Aslanargun, 2012, s.1328).

Okul yöneticisi, liderliğini gerçekleştirirken, kendisini merkeze koyan bir tutum sergilememelidir. Öğretmenler, eğitim öğretim ortamında bulunmaları nedeniyle, eğitim öğretim işlerinin yürütülmesinde, okul yöneticisi kadar deneyime sahiptir. Okul yönetiminde kullanılan güç ve uzmanlığı öğretmenleri ile ortak geliştirip, birlikte kullanması beklenebilir.

2.4.1. LİDER DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Liderlik, bir etkileme sürecidir. Grup etkinliklerini, grup hedefleri doğrultusunda etkileme sürecidir (Çelik, 2010, s.89).

Liderlik insan hayatının tüm dönemlerinde etkili olabilecek bir süreçtir. Bir grubun oluşması için birden fazla kişinin bir araya gelmesi yeterlidir. İki kişinin bir

arada bulunduğu andan itibaren liderlik süreci başlamıştır. Liderlik insan yaşamında bu denli gerçek ve yaşanan bir durum ise eğitim yönetiminde liderliğin etkisi, lider davranışının boyutları önemli olabilir.

Liderlik belli bir ortamda belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir. Bu tanıma göre liderlikte en önemli öğeler liderin davranışları, izleyenlerin davranışları ve çevrenin etkisi olarak gösterilmiştir. Lider davranışları bu etki ve etkilenim sürecinde iki uç noktada toplanabilmiştir. Birinci olarak lider ne yapılması gerektiğine karar vermiştir ve izleyenlerine nasıl yapılacağını anlatmıştır. İkinci olarak ise lider izleyenlere kendisinin kontrolü dışındaki durum ve etkenlerin belirlediği sınırlar içerisinde davranmalarına izin vermiştir. Birincide karar veren ve izleyenlere söyleyen lider otoriter lider olarak tanımlanmıştır. Bu liderde izleyenlere karşı X kuramı yaklaşımı görülmüştür. İkincide ise izleyenlere özgürce davranma olanağı sağlayan lider, katılımcı olarak da nitelendirilebilir ki Y kuramı yaklaşımını izlemiştir. Bu iki liderlik biçimi görev yönelimli ve insan yönelimli olarak da sınıflandırılmıştır. Belli bir liderin liderlik biçimi, görev yönelimli davranışla insan yönelimli davranışın bir bileşimi olarak görülmüştür. Bazı liderler daha çok görev yönelimli iken diğerleri daha çok birey yönelimli olmuşlardır. Liderlerin büyük çoğunluğu bu iki yönelim arasında bir denge kurmuşlardır (Aydın,2010, s.292).

Görev yönelimi, liderin, kendisinin ve astlarının çabalarını, örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yönelme derecesidir. İlişki yönelimi, liderin karşılıklı güven, astların görüşlerine saygı ve duygularını dikkate alma ile karakterize edilebilecek nitelikte kişisel ilişkilere sahip olma derecesidir. Reddin (1970), ilişki ve görev boyutlarına üçüncü bir boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir. Etkiliği, liderin bulunduğu konum gereği gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul etmiştir (Aydın, 2010, s.303).

Okul yöneticilerinin liderliği göreve dönük ya da X kuramı yönelimi-yapıyı kurma ve insana dönüklük ya da Y kuramı-anlayış gösterme yönelimidir. Okul yöneticisinin öğretim liderliği davranışı görev yönelimli atılgan liderlik stilini işaret etmektedir. Balcı (2013); Jakson vd (1983), Shoemaker ve Freser (1981), Blase (1997), Goldring ve Pasternack (1992)'in araştırmalarının sonuçlarına göre, etkili yöneticinin görev yönelimli liderlik anlayışının iyi insani ilişkiler ile bütünleştiğinden bahsetmiştir (Balcı, 2013, s.131,132).

Liderlik davranışının öğretim liderliğine yönelik, ancak olumlu iyi insani ilişkiler ile birlikte yürümesinin gerekliliği, okul yöneticilerin üzerinde durması gereken bir konu olarak görülebilir. Okulun iyi bir öğrenme ortamı oluşturması fikrinin iletişim ve ilişkilere yönelik olarak kurulan eğitim yapısı ile desteklenmesi; lider bir yöneticinin iyi bir yönetim ve denetim ile birlikte öğretmenlere yakın bir meslektaş olduğunu göstermesini gerektirebilir. Bu durum ise öğretmenlere karşı samimi ve onlar ile birlikte, yapıcı ve destek bir yöneticilik ve sağlıklı ilişkiler dokusunun oluşturduğu liderliğin, etkililik boyutunu oluşturabilir.

2.4.1.1. YÖNETİCİ VE LİDER İLİŞKİSİ

Yönetim alanında sıklıkla kullanılan iki kavramdan biri yönetici diğeri lider kavramlarıdır. Bu kavramlar bazen eşanlamlı bazen farklı anlamda kullanılmıştır. Yönetici bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 2010, s.320).

Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekli görülmüştür (Katz, Kahn, 1966, s.302, akt; Aydın, 2010, s.320).

Aynı zamanda lider olarak kabul edilebilen bir yöneticinin, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekmektedir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi sadece yönetici olarak nitelendirilmiştir. Lider bir yönetici, herhangi bir örgütte görevli olan ve örgütün işleyişinin sağlanmasında, personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını, örgütsel amaçlara yönlendirmede belirli ve alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini aşabilen kişidir. Örgütün işleyişi doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan kişidir ki bu bilinç ve anlayışla işgörenlerin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilmektedir (Aydın, 2010, s.320).

Yönetici yetkisini kullanarak işleri yaptırma yolunu seçmiştir. Lider bir yönetici ise yetkisini kullanarak iş yaptırmayı değil etkisini göstererek işin yapılmasında etkili olmayı seçebilir. Lider, başarıyla sonuca ulaşmaya odaklı hareket ederken, yönetici

prosedürlere ve verilen görevin yerine getirilmesine odaklı hareket etmeyi seçmiş olabilir.

Yönetici; olumlu ve ya olumsuz bir liderlik / yöneticilik özelliği gösterebilir Eğitim örgütündeki lider yönetici; gruba, okulun çevresine, veli profiline hakim olarak, işletmeci ve eğitimci kimliğini birlikte taşıyabilmelidir. Eğitim örgütlerinin kendine özgü yapısı vardır. Yönetici veya lider bu değerler sistemine, eğitimin özgün yapısına uygun hareket edebilmelidir.

2.4.1.1.1. Eğitim Örgütlerinde Liderlik

Eğitim örgütlerinde liderlik; toplumun ve öğrencilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak, değişim konusunda öğretmenleri eyleme geçirme sürecidir. 1980'li yıllarda okul hareketinin geliştirilmeye başlanmasıyla birlikte, okula özgü öğretimsel liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Eğitim yönetimini etkileyen örgüt ve yönetim kuramları, eğitim ve okul yönetiminin bilimsel bir nitelik kazanmasında önemli rol oynamıştır. Örgüt ve yönetim kuramlarının gelişmesine paralel olarak liderlik alanında da çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Liderlik dayandığı güç kaynağı itibariyle yöneticilikten belirgin farklılık göstermiştir. Yönetici daha çok yetkisini lider ise etkisini kullanan kişidir. Liderlik bir etkileme sürecidir. Başka bir ifade ile liderlik, grup etkilerini grup hedefleri doğrultusunda etkileme sürecidir (Çelik, 2010, s. 89).

Okul yöneticisi, bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermektedir. Okulun asıl işlevinin farkında olma, okulun amaçlarını personele yorumlama, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, onlara rehberlik ve destek verme, öğretimin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alma v.b. etkili yöneticinin temel uğraşlarıdır (Balcı, 2013, s.128).

Okul yöneticisinin liderlik davranışı öğretmenlerin takipçiliğinden etkilenen bir süreçtir. Liderlikte, izleyenlerin liderle ve liderin izleyenlerin etkisiyle tavır değiştirme ve geliştirmeleri söz konusudur. Bu karşılıklı etkileşim süreci lider ile izleyenlerin tavırlarını olumlu ya da olumsuz, görev ya da insan odaklı olarak değiştirmelerine ve geliştirmelerine zemin oluşturabilir.

2.4.2. YÖNETİCİ YÖNETİLEN İLİŞKİLERİ:

Bir grubun lideri örgüt hiyerarşisinde bir konuma sahip olmuştur ve ya olmamıştır. Bir bireyin lider olması, otoritenin grubun içinden ya da dışından gelmesine bağlı olmaktadır. Otoritenin grubun içinden gelmesi sonucu liderlik statüsü kazanan lidere gruptan doğan lider denilmiştir. Bu lider genel olarak doğal lider olarak tanımlanmıştır. Beklenenin aksine gruptan doğan liderlerin atanmış liderlere kıyasla daha otoriter oldukları gözlenmiştir. Gruptan doğan liderlerin güçlü ve üstün olmaları onların lider olmalarında etkili olmuştur. Bu özellikleri ile liderliğe yükselmişlerdir. Yöntemsel ve coşkusal konular yerine daha önemli konulara içten ilgi göstermeleri de lider olmalarında etkili olmuştur. Bu tür liderler belli bir savaşım sonunda lider olmuşlardır. Savaşım sonunda elde ettikleri liderliği elbette başkasına bırakmak istememektedirler. Liderliklerini korumak için olası yolları deneme eğilimindedirler. Öte yandan atanmış liderler genellikle kendilerini konumlarında güven içinde duyumsamaktadırlar. Bu güven duygusu demokratik davranmalarına olanak sağlamaktadır. Demokratik davranmayı göze alabilmişlerdir. Bir başkasının liderlik konumlarını ele geçirmesi mümkün olmadığından, liderliği paylaşmaktan korkmamaktadırlar, istedikleri liderlik tipini seçme şansları bulunmaktadır. Buna karşılık gruptan doğan liderlerin buldukları konumda kalmayı istemeleri halinde, liderlik tipi hakkında fazla seçme şansları olmamıştır. Daha otoriter olmak durumunda kalmışlardır (Schneider, Donaghy, Newman, 1975, s.153,akt; Aydın, 2010, s282).

Atanan liderlerle gruptan doğan liderlerin sergileyebilecekleri liderlik tipleri büyük ölçüde buldukları konuma geliş biçimine bağlı bulunmuştur. Liderlik konumlarını korumaları da yine gösterecekleri liderlik davranışına bağlı görülmüştür (Aydın, 2010, s.282).

Grubun özellikleri, amacı, çevresi; grubun liderini belirlemektedir. Gruplar, belirli kültürel demografik, sosyal, ekonomik ya da psikolojik etkenlerin bir ya da birkaçının etkisi ile liderini seçer ve benimseyebilirler. Grubun liderini belirlemesinden veya benimsemesinden dolayı yıkıcı, yapı bozucu liderin ortaya çıkışı olağan olabilir. Baskıcı, yıkıcı, otoriter gruplar, grup öyle alıştığından ve üyelerin yetişme biçimi ile ilişkiler dokusu buna uygun olduğundan yıkıcı bir lider seçebilir. Okul yöneticisinin olumlu davranışları öğretmenlerin de içinde çalıştıkları olumlu okul ortamını oluşturmuştur. Okul yöneticisi; öğrenci, veli ve toplumun diğer kesimleri tarafından

dikkatle takip edilen, yeri geldiğinde örnek alınan, yeri geldiğinde sorgulanan kişidir. Bu nedenle okul müdürünün seçmiş olduğu yöneticilik şeklinin, öğretmenleri ve diğer personeli, öğrenciler ve veliler yoluyla da toplumu etkilemesi mümkündür. Okul yöneticisinin olumsuz davranışları, öğretmenlerin bu olumsuz davranıştan etkilenmesine ve olumsuz davranış sergilemesine neden olabilir.

2.4.3. YÖNETİM BİÇİMLERİ

Yöneticiler, otokratikten demokrasiğe doğru yönetim biçimleri sergilerler. Koçel (2013), yönetime katılma aracı olduğu için, karar verme sürecinin yönetim tarzını belirlediğinden bahsetmiştir:

Katılmacı yönetimi gerçekleştirme aracı, karar verme sürecidir. Çalışanların bu sürecin çeşitli safhalarına katılma derecelerine göre yönetime katılma gerçekleşmektedir. Süreç üzerinde ilk safhaya doğru gidildikçe katılım derecesi artmaktadır. Bir yöneticinin yönetim tarzını belirleyen faktörlerden birisi de, karar verme sürecini kullanma şeklidir. Diğer faktörlerin yanı sıra, yöneticilerin karar verme sürecini kullanma tarzları, yerleşmiş deyim ile onların ‘yoğurt yeme tarzını’ göstermiştir. Koçel (2013), karar sürecinin kullanım şeklinin; otokratik veya demokratik yönetim tarzını ortaya çıkardığından bahsetmiştir (Koçel,2013, s.141).

Yöneticilerin otokratikten demokrasiğe doğru karar verme biçimleri (Koçel, 2013, s.142):

1. Yönetici kendi mevcut bilgisine göre karar verir.
2. Yönetici astlardan gerekli bilgi ve veriyi alır ve sonra kendisi karar verir.
3. Yönetici algıladığı sorunu astlarıyla paylaşır. Ayrı ayrı onların fikir, görüş ve önerilerini alır, kararı kendisi verir.
4. Yönetici ilgili astları ile bir grup oluşturarak sorunu tartışır, fikir ve önerilerini alır. Kararı kendisi verir.
5. Yönetici sorunu astları ile paylaşır, hep birlikte çözüm önerileri üretilerek değerlendirilir ve takım olarak çözüme ulaşılır.

6. Yönetici sorunu takıma açıklar. Çözüm önerileri üretme konusunda onlara destek olur. Kararı takım üyeleri alır.

Karar verme biçimleri incelendiğinde yöneticilerin otokratikten demokrasiğe doğru yönetim biçiminin ortaya çıktığı görülebilir. Öğretmenler, özellikle kendilerini etkileyen kararlar alınmadan önce yöneticileri tarafından görüşlerinin alınmasını tercih edebilirler. Öğretmenlerin fikir ve görüşlerinin alınması eğitim öğretim işlerini, okul müdürleriyle işbirliği içinde yürütmeleri nedeniyle önemli olabilir. Okul yöneticisinin öğretmenlere davranışı, baskıcı tutumdan tam demokratik tutuma doğru tanımlanabilen şekillerdedir. Yöneticinin karar sürecindeki tutumları, öğretmenlerin yönetici algılarını belirlemede etkili olabilir.

2.4.3.1. Okul Yöneticisinin Okulu Yönetme Biçimleri:

Okul yöneticileri okulu yönetirken, yetkeyi elinde bulundurduğunu gösteren, öğretmenlerin morallerine ve öğretmenlerle kurulan ilişkilere önem veren, öğretmenleri destekleyen ve takım çalışmasına giden şekillerde yönetim biçimlerinde bulunabilirler.

Okul yöneticisinin okulu yönetme biçimleri şunlardır (Başaran, 2000,akt; Memduhoğlu-Yılmaz, 2012, s.170) :

1.Yetkeci (Autocratic) yönetim: Ataerkil yönetimden kaynaklanır ve baskıcı bir yönetim biçimidir

2.Koruyucu (Custodial) yönetim: İnsan ilişkileri kuramının bir sonucudur. Eğitimin niteliğini artırmak için, eğitim çalışanlarının güven içinde olmalarının, işten doyum sağlamalarının gerektiği görüşüne dayanır.

3.Destekçi (Supportive) yönetim: Yönetimin genel görevi, çalışanlarını örgütsel amacı gerçekleştirmek için desteklemektir.

4. Birlikçi (Collegial) yönetim: Takım çalışmasına dayanır. Uzmanlaşmış personelin bulunduğu örgütler için geçerlidir.

Okul yöneticisinin öğretmenlerine karşı geliştireceği tutum, baskıcı olmamalıdır. Okul yöneticisinin; koruyucu ve destekleyici tutumlarla öğretmenlerine eğitim işinin gereklerine uygun olarak; iyi insan ilişkilerine dayalı, olumlu davranışlar sergilemesi beklenebilir.

2.5. YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN İLİŞKİSİ

Yönetici öğretmen ilişkileri, okul denilen örgütün informal yanının ağır basması ve bu yüzden öğretmenin bir çok eğitim süreçlerine, formal olmasa bile bu yolla katılması nedeniyle önemli görülmüştür. Çeşitli eğitim öğretim eylemlerinde öğretmenin özellikle karar sürecine katılması gereği, yönetici öğretmen işbirliğini zorunlu kılmıştır (Campbell, 1957, s. 225, akt; Bursalıoğlu, 2012, s.46).

Yöneticinin, okul yönetimi ve denetimini demokratik hale getirmesi gerekli görülmüştür. Okulun çalışma koşullarının, çağdaş eğitim-öğretim koşullarına uygun olmasının yanında öğretmenlerin rahatça çalışabilecekleri ve yararlanabilecekleri düzeyde olması gerekmektedir (Aydın,1994, akt; Sarpkaya, 2005, s.100).

Farklı öğretim stratejilerine sahip olan okul yöneticisi, bunların öğretmenler tarafından kullanılmasını teşvik etmiştir ve bunun için gerekli ortamı hazırlamıştır. Öğretmenlerin öğretimle ilgili her türlü problemlerinin çözümünde yardımcı olmuştur ve bu konuda kapsamlı bilgiye sahiptir. Öğretmelerin öğretimi iyileştirme konusunda performanslarını değerlendirmiştir. Onların derslere ve öğrencilere yönelik tavırlarını yakından izlemiştir. Gözlemlediği eksikliklerin giderilmesi için akademik toplantılar yapmıştır ve bunların iyileştirilmesi için stratejiler geliştirmiştir. Öğretmenlerin yapmış olduğu her türlü sınav sonuçlarını birlikte yorumlamıştır. Öğretim sürecinin nasıl iyileştirilmesi konusunda öğretmene yardımcı olmuştur (Açıkalın, Şişman, Turan, 2007, s.89).

Okullarda eğitim öğretim işlerini okul yöneticisiyle işbirliği içinde yürütmelerinden dolayı öğretmen ve okul yöneticisi arasındaki ilişki önemli görülmüştür. M.E.B., 2014 Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nde; okulun her türlü eğitim ve öğretim çalışmalarında görev alan öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını; “Öğretmenler, eğitim ve öğretim standartlarının geliştirilmesi, okul ve çevre ilişkisinin kurulması ve gelişmesine katkı sağlar, işleyişte yönetime yardımcı olur. Tutum ve davranışlarıyla öğrencilere örnek olur” ifadesiyle belirtmiştir (M.E.B. 2014, ilgili yönetmelik, madde 86- (4)a).

Sınıfta ve diğer öğrenme alanlarında verimli ve etkili bir eğitim-öğretim ortamı oluşturma sorumluluğu öğretmenlerindir. Öğretmenler, öğrencilerde grup bilincini, grup uyumunu ve paylaşılan ortak normları geliştirmek suretiyle iyi bir sınıf ve

öğrenme ortamı sağlamaktadırlar. Etkili ve verimli bir öğretme-öğrenmenin başarılmasının önemli etkenlerinden birisi de sessiz, düzenli ve katılımcı bir eğitim-öğretim ortamıdır. Böyle bir eğitim-öğretim ortamı öğretmenin yönlendirmesiyle ve öğrencilerin katılımıyla sağlanmaktadır (Baştepe, 2009,akt; Helvacı, Aydoğan,2011, s.45).

Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkilerin, okulun havasını ve personelin moralini birinci derecede etkilediğinden bahseden Havighurst-Neugarten (1967), Öğretmenlerin, yöneticileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görüp ve ilişkilerini ona göre ayarladığından söz etmiştir. Bu ilişkiler, yapıcı ve yaratıcı yönde olduğunda okulun havasının ahenkleştiğini, personelin moralini yükselttiğini belirtmiştir (Havighurst-Neugarten, 1967, s.201-207, akt; Bursalıoğlu, 2012, s.47).

Demiray (2008), okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen liderlik görevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmesi okul içindeki ve çevresindeki kişilerle güçlü ve sağlıklı bir iletişim gerçekleştirebilmesine bağlı olduğundan bahsetmiştir (Demiray, 2008, s.238).

Öğretmenlerin yöneticilerle, öğrencilerle ve birbirleriyle olan ilişkilerinin düzeyi ile okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi arasındaki doğrusal bir ilişkiden bahseden Ergün (2002), bu ilişkinin istendik düzeyde oluşturulmasında en kritik ögenin öğretmenler olduğundan bahsetmiştir (Ergün,2002, akt; Çelik, 2010, s.207).

Okulun amaçlarının gerçekleşmesi ile okul içindeki ilişkilerin olumlu ve yapıcı olmasında doğrusal bir yön bulunmaktadır. Bu yapının oluşmasında ve güçlenmesinde öğretmenler ile yönetici arasında olumlu ilişki ve iletişim kurulması önemli bir boyut olarak görülebilir.

Öğretim lideri olarak okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışmaları ile ilgili sürekli ve yapıcı geribildirim, etkili öğretimi neyin oluşturduğu, çalışma sorumlulukları hakkında net yönergeler gibi süregelen personel değerlendirme ile mükellef görülmüşlerdir (Littrell vd., 1994,akt; Günbay, Dağlı, Kalkan, 2013, s.579).

Okul yöneticisi, öğretmen ile sürekli yapıcı bir davranış şekli ile öğretmeni mesleki deneyim ve bilgisini kullanarak yönlendirebilmelidir. Bu yönlendirme, olumlu yönde olduğu sürece öğretmen ve yöneticisi arasındaki ilişki güçlenebilir.

Günümüzde örgüt üyeleri, basit birer işgören olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler. (Eren, 2001, s. 395, akt; Başaran, 2004, s.16).

Yöneticiler, danışmaya daha sıcak bakarken, yetkilerini başkalarıyla paylaşma anlamına gelen katılma konusunda, çok titiz ve cimri davranmaktadırlar. Son sözü, yetkisini; tekno-bürokratik kadro kendisinde tutmak eğilimindedir ve bu eğilim ülkemizde çok köklü ve güçlüdür. Yönetim, katılmayı kendi eylem ve işlemlerinin yönlendirilmesinden çok, danışma eksikliğini giderecek bir yöntem olarak görmektedir. Yönetici, kendi yetkilerini başkalarıyla birlikte kullanmaya zorlayan bir sınırlamayı kuşkusuz beğenmez (Kazancı, 2002: 153, akt; Başaran, 2004, s.16).

Öğretmenler, eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesinde, okul yöneticileriyle birlikte yönetime katılma ve demokratik olarak söz sahibi olma beklentisi içindedirler. Öğretmenin yönetime katılması, sınıf ve okul içinde yaşanan durumların birebir tanığı olmasından ve yaşanan sorunları yakından takip etmesinden dolayı olabilir. Okul yöneticisi tüm bu durumları göz önünde bulundurarak, öğretmenden gelecek iletileri olumlu olarak değerlendirmelidir. Öğretmen, sağlıklı ve etkili bir eğitim ortamında çalışmak amacıyla, okul yöneticisi ile olumlu ve yapıcı ilişkiler kurmak isteyebilir. Yönetici öğretmenin yönetime katılma isteğini değerlendirmelidir.

Yönetici okulun sorunlarını tanıyabilmesi için, öğretmenden gelecek iletilere, açık olması gerekmektedir. Öğretmenden gelecek iletilere açık olma, olumlu duygularla birlikte olmalıdır. Öğretmenden gelecek iletilere yöneticinin olumsuz duygularla yaklaşması; yönetici öğretmen arasındaki iletişimi zedelemektedir. Hatta zaman zaman iletişimi ortadan bile kaldırabilir (Hoşgörür, s.165-166,akt; Demiray, 2008, s.239).

Yönetici öğretmen arasındaki iletişimin zedelenmesi, bozulması; öğretmenin yönetici ile sağlıklı ilişkiler kuramamasına, strese girmesine, iş veriminin düşmesine neden olabilir; beraberinde ise olumsuz yönetici davranışlarına zemin hazırlayabilir.

Öğretmenlerin, okul yönetiminde alınan kararların sınıf içerisindeki takipçisi olması nedeniyle, yönetim ile ilişkilerinin olumlu olması önemlidir. Öğretmenin yönetime olumsuz bakış açısı, yönetim ile olan işbirliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

Okul yöneticisi ile olumlu işbirliğine girmeyen/giremeyen öğretmene de okul yöneticisi olumsuz olarak dönebilir. Böyle bir durumda çalışma ortamı zedelenebilir, ya da bozulabilir. Öğretmen ve okul yöneticisi arasındaki ilişkinin zedelenmesi, öğretmenin strese girmesine, iş motivasyonunun azalmasına neden olabilir. Yöneticinin olumlu davranışlarıyla şekillenen olumlu eğitim ortamı, öğretmenin işe sevecek gelmesini ve iş verimliliğinin artmasını sağlayabilir.

2.6. OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARI

Yöneticinin etkililiğini belirleyen etkenler genelde iki grupta toplanmıştır:

- 1- Kişisel etkenler
- 2- Davranış ve durum

Özellikle davranış, etkin yöneticinin baskın bir etkeni olmuştur (Balcı, 2013, s.134).

Okul yöneticisinin olumlu ve yapıcı davranışları, eğitim ortamlarının etkililiğinde önemlidir. Yöneticinin, olumsuz davranışları, eğitim ortamının etkililiğini, kalitesini düşürebilir. Etkili yöneticinin olumlu ve yapıcı davranışları ile öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının artırması beklenmektedir.

Okulda, her öğrencinin öğrenmesine uygun doyurucu bir öğrenme ortamının oluşturulması, özellikle öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi etkili yöneticinin ayırt edici nitelikleri olmuştur (Balcı, 2013, s.128).

Yöneticiler, genel yapı ve işleyiş ele alındığında; görev yönelimli ve ilişkiler yönelimli olarak ayrılabilir. Görev yönelimli yöneticiler daha çok görevin yerine getirilmesine yönelik/görev odaklı hareket etmişlerdir. İlişkiler yönelimli yöneticiler ise, insan ilişkilerini öncelikli olarak görüp/ilişkiler odaklı davranış sergilemişlerdir. Görev odaklı yöneticilerinin, olumlu etkileme becerileri, demokratik tavır gösterme, insan ilişkileri özelliklerinin zayıf olması, eğitim ortamında olumsuz ve yıkıcı yönelimlere neden olabilir.

Jason ve diğerlerine göre (1983), etkili düşük SED okullarında yöneticiler güçlü bir görev ve akademik yönelimle sağlam ve merkezi kontrolü sürdürücü olarak algılanmışlardır. Bu okullarda yöneticiler, daha izin verici ve insan ilişkileri yönelimli

olmuşlardır. Etkili okullarda, insan ilişkilerinin yerini, yönetim prosedürlerinin almasına izin verilmemiştir (Shoemaker ve Fraser, 1981, akt; Balcı 2013, s.131).

Başka araştırmalarda ise okulda etkili yöneticinin, iyi insan ilişkilerini dışlamadığı görülmüştür (Blase, 1997, akt; Balcı 2013, s.132).

Bu bulguya paralel olarak, Goldring ve Pasternack'in (1992) araştırmasında, okul yöneticilerinin görev yönelimli olmayı bir kenara tam bırakmadan amaçları, iyi kişiler arası ilişkiler politikasıyla gerçekleştirmeye çalıştıkları saptanmıştır (Balcı 2013, s.132).

Okul yöneticisi, öğretmenlerin moral seviyeleri ve okul iklimini oluşturma ve geliştirmesinden sorumlu olmuştur (Aydoğan, 1999, s.215).

Okulda işlerin yürümesi için uygulanan prosedürlerin, insan ilişkilerinin önüne geçmesine izin verilmemelidir. Okul yöneticisi, bir eğitimci olarak rol model olması ve davranışlarından etkilenen kitlenin eğitim öğretim işinin uygulayıcıları olan öğretmenler olması nedeniyle olumlu davranışlar sergilemelidir.

“Müdür ne ise okul odur”deyimi bayatlamış bir okul klişesidir. Okulun niteliğini belirlemede, okul müdürünün konumunun önemini vurgulamaktadır. Bu yargının, en demokratik okul ortamı için bile geçerli olabileceği ileri sürülebilmektedir. İster buyrukla, ister örnekle, ister açık bir eylemle, ister ima ile olsun, yönetici programın niteliğini etkilemektedir. Bu etki en açık ifadesini okulun eğitim felsefesinde bulmaktadır. Bu felsefe ve hedefler, ister yazılı olarak ifade edilmiş olsun, ister olmasın, ister açıkça, ister kapalı olarak ifade edilmiş olsun, okulun işleyişine yön vermekte, yol göstermektedir (Aydın, 2010, s.199).

Yöneticinin davranışı, personelin motivasyonunu belirlemiştir. Otoriter bir yönetici astlarına ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatmıştır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklamıştır. Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiriyle cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmiştir. Şefin sinirlenmesinden duyulan korku sadece akılcı olmayan davranış biçimlerine yol açmaktadır. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, anlaşılabilir nedenlerle, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliklerini sağlamakla meşgul olmaktadır. Korku böylece; şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratmıştır (İşçi, 1999, akt; Çelik, 2010, s.148).

Özgür (2004), yöneticilerin nitelikleri ve buna bağlı olarak sergiledikleri tavır ve davranışları, maiyetlerinde çalışan personelin davranışlarını ve verimliliklerini önemli derecede etkilediğinden bahsetmiştir. Sosyal bir varlık olan insanın, çalışma ortamında sürekli yakın ilişkide bulunduğu kişileri ve özellikle amir davranışlarını bilinçsiz olarak kopyaladığını ve zamanla onun olaylara bakış açısına göre davranmaya, tavır, hal ve hareketleriyle de ona benzemeye başladığını dile getirmiştir. Sicil ve disiplin gibi konularda değerlendirme yetkisine veya bunları etkileme gücüne sahip olan amirlerinden astlarının çekinmesi ve kendini ona hoş gelecek tavırları benimsemek zorunda hissetmesinin olağan bir insan eğilimi olduğundan bahsetmiştir (Özgür, 2004, s.3).

Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesine ilişkin araştırmanın sonucuna göre, okul müdürleri tüm yönetsel güçlerini kişisel bilgi, tecrübe ve liderlik özelliklerinden değil, mevzuattan almaktadırlar (Okutan, 2000, s.6).

Okuldaki işleri yapacak olan öğretim kadrosu öğretmenlerdir. Okul yöneticisinin öğretmenlerle iş yaparken ve onlara iş yaptırırken yaklaşım tarzı onları onore edecek, kendilerini ait hissettirecek tarzda olursa, öğretmenler daha gayretli ve şevkli çalışabilirler. Bu nedenle, okul yöneticileri, yapılacak olan işlere odaklı bir yönetim yapısı kurmamalı, bunun yerine iyi insan ilişkilerine odaklı yönetim şeklini benimsemelidirler.

Okul yöneticisinin davranışı, M.E.B. Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliği'nde,; müdür, görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranış içinde bulunur, şeklinde ifade edilmiştir (2014, 78-(3)).

Yöneticinin olumlu veya olumsuz yöndeki davranışları, birlikte çalıştığı personeli de aynı doğrultuda etkileyebilir. Okul yöneticileri, geliştirdikleri yöneticilik becerileri ile örnek olabilmelidir. Okul yöneticisinin, uyumlu, güven verici, sevgi ve saygıya dayalı örnek tutum ve davranışları; ilk önce öğretmenler tarafından örnek alınır. Okul yöneticisinin yıkıcı davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin ise, yıkıcı yönde etkilenmesi mümkündür.

2.6.1. OLUMSUZ YÖNETİCİLİK

Yıkıcı yönetici birlikte çalıştığı personeli çeşitli alanlarda olumsuz yönde etkileyen yöneticidir. Kellerman (2004), yöneticileri olumsuzluklarının düzeyini

belirten yedi farklılıktan birine göre tanımlayabileceğimizi ileri sürmüştür (Heppell, 2011, s. 242):

İlk düzeyde, bireysel olarak siyasi istek veya etkin rol oynama becerisinden yoksun yeteneksiz bir yönetici vardır ve bu yüzden gücünü, olumlu değişikliği teşvik edebilecek şekilde kullanmamıştır.

İkinci olarak, yöneticilik yeteneği sergileyebilen fakat yöneticilik adaptasyonundan yoksun olan, yeni fikirleri, yeni bilgileri veya yeni koşulları kabul etmeyen sert bir yöneticiden bahsetmiştir.

Üçüncü olarak, yöneticilik yaklaşımı oto kontrol eksikliğiyle şekillenen ve yönettiklerine etkili müdahale konusundaki gönülsüzlüğü ve beceriksizliğiyle ölçsüz bir yöneticiden bahsetmiştir.

Dördüncü olarak, yardımcıları ve diğerlerine kişisel bir saygısızlık besleyen şefkatsiz bir yönetici vardır. Kellerman (2004), bu yöneticilik ayrımının, yöneticinin “umursamaz” ve “kibar olmayan” kişiliği ile şekillendiğini ileri sürmüştür.

Beşinci sırada; bozulmuş yönetici, yalan söylemeyi aldatmayı ve çalıp çırpmayı haklı göstermeye çalışmış ve kamu/millî menfaatlerden ziyade kendi menfaatlerini ön planda tutmuştur.

Altıncı sırada, yöneticinin kararlarından etkilenecek olanların refahına yönelik yetersiz bir farkındalık sergilediği dar görüşlü bir yöneticilik yaklaşımı yer almıştır.

Son olarak; kötü yönetici yer almıştır. Kellerman (2004), bunu acı çekme ve zarar görmenin bir güç “aracı” olduğu; fiziksel veya psikolojik zarar vermenin bir çeşit yöneticilik kontrolü yöntemi olduğu bir yöneticilik yaklaşımı olarak tanımlamıştır.

Olumsuz yöneticiler, olumsuz ortam ve imkansızlıkların bir arada bulunmasıyla, kendilerini olumsuz olarak yapılandıracakları bir tarz oluşturmuş olabilirler. Olumlu olanı seçme gibi bir gereksinim duymadıkları varsayılabilir. Çünkü olumlu yönetici tutumlarına yönelmemişlerdir.

2.6.1.1. YIKICI YÖNETİCİLİK

Yıkıcı yöneticiler, olumsuz davranışları ile çalışanlarına ve bağlı bulunduğu kuruma yönelik yıkıcı etkilerde bulunan yöneticilerdir.

Yıkıcılık, kendiliğinden ve karakter yapısına bağlı olarak iki şekilde ortaya çıkmıştır. Fromm (1995); kendiliğinden ortaya çıkan yıkıcılığı, her zaman anlatıma

kavuşturulmasalar da karakterde sürekli olarak bulunan yıkıcı özelliklerin tersine olağan dışı koşulların harekete geçirdiği, bastırılmış olmaları gerekmeyen, uyuşuk durumdaki yıkıcı tepkilerin patlaması olarak tanımlamıştır (Fromm, 1995,s.10).

Yıkıcı yöneticilerin özelliklerinden bahseden Reed (2004), onları zorbalık eden, tehdit eden ve bağırarak bir yönetici olarak tanımlamıştır. Yıkıcı yönetici, kendi ruhsal durumundaki değişim, her bir çalışma gününde ofisteki iklimi belirleyen idarecidir. Çalışanlarını odalarda ve koridorlarda fısıldayarak konuşmaya zorlar. Patronun arkasından konuşur ve onu küçümser. Reed (2004), Whicker'ın yıkıcı yöneticileri intibaksız, içeriği bozuk ve sıklıkla kötü niyetli hatta hain olarak tanımladığını iletmiştir. Yıkıcı yöneticilerin, idaresinde olanları yukarıya taşımaktan ziyade kavga ederek ve kontrol ederek zafere ulaştıklarından bahsetmiştir (Reed, 2004, s.67).

Amerikan Askeri Öğrenciler yıkıcı yöneticilere iyi düşünülmüş bir tanım yakıştırmıştır: “Yıkıcı yöneticiler gözle görülebilen kısa dönemli görev başarılarına odaklanmışlardır. Üstlerine etkileyici, karmaşık sunumlarda bulunup hırs dolu cevaplar vermektedirler. Fakat çalışanlarının veya birliklerinin moral ve/veya havalara kayıtsız kalmışlardır. Yardımcılarının çoğunluğu tarafından inatçı, kendine hizmet eden, esnek olmayan ve zavallı olarak görülmüşlerdir (Reed, 2004, s.67).”

Yöneticiyi, yıkıcı yöneticiliğe götüren üç öge tespit edilmiştir:

1. Yardımcılarının refahına duyulan ilginin gözle görülür derecede eksik olması.
2. Kurumsal havayı olumsuz yönde etkileyen kişilik yapısının olması veya kişilerarası ilişkiler politikasının olumsuz olması.
3. Yardımcılar arasında liderin öncelikle kendi menfaatiyle ilgilendiğine yönelik duyulan inancın bulunması (Reed, 2004, s.67).

Einarsen v.d. (2007) yıkıcı yöneticiliğin sadece yardımcılarına değil kuruma da zarar verdiğini iddia etmiştir. Bu araştırmacılar yıkıcı yöneticiliği “lider, gözetmen veya idareci tarafından sergilenen, kurumun menfaatlerini ihlal eden, kurumun hedeflerini görevlerini kaynaklarını ve etkinliğini ve/veya motivasyonunu, refahını ya da yardımcıların iş memnuniyetini hiçe sayan veya sabote eden sistematik ve sürekli yinelenen davranış” olarak tanımlamışlardır. Yıkıcı yöneticilik fiziksel güç eylemlerini (örn: itip kakmak, bir şeyler fırlatmak, masaya yumruk atmak, uygunsuz fiziksel temas içeren cinsel taciz) ve yardımcısının refahını koruyamama veya yardımcısına önemli bir

bilgi ya da geri bildirimini iletememe gibi pasif eylemleri de içermektedir. Yıkıcı yöneticiliğin başka bir yönü de korkutmadır. Nispeten daha zayıf bir durumda olan ya da korkutan kişinin yardımcısı konumunda olan kişiye, akıl veya fiziksel gücünü kullanan yöneticileri içermiştir (Pelletier, 2010, s.375).

Rayner ve Cooper (1997)'a göre “korkutma”, yıkıcı yöneticiliğin başka bir yönüdür. Nispeten daha zayıf bir durumda ya da korkutan kişinin yardımcısı konumunda olan kişiye akıl veya fiziksel gücünü kullanan yöneticileri içermiştir. Korkutma sıklıkla üst düzey yöneticilerin ve orta düzey idarecilerin kullandığı bir yöntem olarak karşımıza çıkmıştır (Rayner ve Cooper, 1997); bu yüzden, bu davranışı sergileyen yöneticiler korkutma taktiklerinin alıcıları için yıkıcı olarak görülmüştür (Einarsen ve Skogstad, 1996; Hoel v.d., 2001; Leyman, 1996, akt; Pelletier, 2010, s.375).

Yıkıcı yöneticiler, yıkıcı olarak değerlendirilebilecek davranışlarıyla bağlı buldukları kuruma ve çalışanlarına zarar veren yöneticilerdir. Bu yöneticiler farklı davranış modelleriyle birbirlerinden ayrıştırılan yıkıcı davranış çeşitleri ortaya koymuşlardır. Ancak her birinin ortak yönü; genellikle çalışanların memnuniyetsizliği, insan hak ve özgürlüklerine uygun düşmeyen tavırların gösterilmesi olarak kabul edilebilir.

2.6.1.2. Yıkıcı Yönetici Davranış Biçimleri

Yıkıcı yöneticiler altlarında çalışan personele karşı olumsuz tavırlar yoluyla onlara iş yaptırma ve kendisini saydırma çabasında bulunan yöneticilerdir. Yıkıcı yöneticilik, yönetim alanında son on yıldır dikkati çekmiştir ve konu ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Yıkıcı yöneticiler; altında çalışan personeli ve yardımcılarını aynı zamanda kurumu olumsuz olarak etkilemiştir.

Yıkıcı yönetici davranış biçimleri arasında; Karizmanın Karanlık Yüzü, Kötü Denetçi Davranışı, Narsist Davranış, Otoriter Davranış, Zorba Davranış, Takdir Etmeme Davranışı, Etik Dışı Davranış bulunmaktadır.

2.6.1.2.1. Karizmanın Karanlık Yüzü

Karizmatik otorite tanımlanırken, karizma kavramı; bireysel olarak bir şahsı sıradan insanlardan ayıran ve onun doğaüstü, insan üstü ya da en azından bazı özel

istisnai güçlere ya da niteliklere sahip olmasına yol açan belli bir nitelik olarak kullanılmıştır. Bu özellikler sıradan insanların ulaşamadığı özellikler olarak belirtilmiştir (Weber, 2013, s.90).

Karizmatik gücün geçerliliği için belirleyici olan şey, güce bağımlı olanların kabulüdür. Bu tanıma, gönüllü olup, başlangıçta her zaman bir belirti ya da delil sayılan bir mucizeden kaynaklanmıştır. Karizmatik gücü taşıyan yöneticiye, mutlak bir güven duyma biçimini almıştır (Weber, 2013, s.91).

Araştırmacılar (Conger, 1990; Hogan & Hogan, 2001); karizmatik yöneticiliğin etkisini araştırırken, “karanlık yüzü”nü fark ettiklerinde, önce olumsuz yöneticiliği araştırmaya başlamışlardır. Conger karizmatik yöneticiliğe örnek olan yöneticileri incelemiştir. Bu yöneticiliğin öğelerinin altlarında çalışanlar ve kurumlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu göstermiştir. Örneğin, karizmatik yöneticiler sıklıkla daha az resmidir ve daha yaklaşılabildir. Fakat bu davranışlar, uygun iletişim ve hiyerarşi kanallarından kaçtıkları ve böylece kurum içerisindeki güç yapısını önemsemedikleri anlamına da gelebilmektedir (Conger, 1990, akt; Schmidt, 2008, s.6).

Conger (1990), karizmatik yöneticilerin muhtemel olumsuz etkilerini ima etmesine rağmen, bu yöneticilerin yönetilenleri üzerindeki yıkıcı etkisinin kasıtlı olmadığını düşünmüştür. Karizmanın karanlık yüzü; yöneticilerin yönettikleri kişiler ve kurumları üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin akademik tartışmaları başlatmıştır. Fakat herhangi bir kasıt olmaksızın yıkıcı olan veya en azından yıkıcı davranışlarından pişman olmayan liderleri kapsamamıştır (Schmidt, 2008, s.6).

Karizmanın karanlık yüzü olarak tanımlanan bu yönetici davranışı, özellikle karizmatik yöneticilerde bulunabilir. Karizması ile iş yaptıran yönetici bu durumu olumlu veya olumsuz şekillerde ele alabilir. Kurum içerisinde bulunan hiyerarşik yapıyı önemsemeyen tarzları onları her ne kadar sıra dışı gösterse de kendilerince belirledikleri bir hiyerarşi söz konusu olabilir. Bu ise; asıl hiyerarşiye uyularak sağlanan düzene ve sistemin işleyişine ters bir yapıdır. Karizmatik yöneticiliğin, karizmanın iş yaptırma üzerindeki anlaşılamayan etkisinden dolayı, karizmatik yöneticiler ve liderler karizmanın karanlık yönlerini kullanmada rahat davranabilirler. Bir örgüt yöneticisi olarak önemli olan, olumlu veya olumsuz yönetici davranışı değil; iş yaptırma ve sonuca ulaşmadaki hız veya pratiklik olarak algılanabilir. Bu durum, karizmatik liderlerin, olumsuz yönetici davranışı göstermelerine neden olabilir. Ancak eğitim

örgütü olan okulda insan haklarının, demokrasinin ve moral değerlerin öne çıkması nedeniyle, onaylanabilir bir yönetici davranışı olduğu söylenemez.

2.6.1.2.2. Otoriter Davranış

Otorite, yaptırma, yasak etme, itaat ettirme hakkı ve ya gücü, yetke, sulta, velayet olarak tanımlanmıştır (T.D.K., 2005, s. 1520)

Güç, bir sosyal ilişki içinde bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yapabilme konumunda olma ihtimalini ifade etmiştir (Weber, 2013,s.40).

Örgüt yöneticisinin gücünün varlığını, yöneticinin başkalarını etkilemesi kanıtlamaktadır (Açıklan, 1998, s.70)

Otoriter Davranış, “yöneticinin çalışanları üzerinde mutlak otorite ve kontrol gösterdiği ve çalışanlarından sorgusuz sualsiz riayet beklediği davranışları” olarak tanımlanmıştır (Cheng, Chou, Wu, Huang, ve Farh, 2004, s. 91, akt; Schmidt, 2008, s..11).

Yöneticiler okulun yönetilmesinde, öğretmenlerin söz sahibi olmasını sağlamalıdır. Ancak, öğretmenlere bu olanak sağlanmamaktadır. Üstelik okulun işleyişine ilişkin çeşitli eleştiriler yönelten öğretmenlerin güvenlik gereksinimleri tehdit edilmektedir. Öğretmenler, okullarda yöneticinin koyduğu ölçütlerin ve kuralların dışına çıktığında cezalandırılabilirler. En çok kullanılan cezalandırma yolları; disiplin cezası verme, sürgün, dışlama, az ya da çok fazla ders verme, kötü ders programı yapma vb.’dir. Bu durumda öğretmenler, kendilerini yeterince güvenlikte hissetmedikleri için yaratıcılıklarını, yeteneklerini ortaya koymada çekimser davranabilmektedirler (Sarpkaya, 2001; Seçkin,1994, Sarpkaya, 2005, s.98).

Schmit (2008), otoriter yöneticinin özelliklerinden şöyle bahsetmiştir; kendisini bulunduğu konumda tek otorite olarak gören ve bununla birlikte altında çalışanlarından ve yardımcılardan da mutlak itaat bekleyen yöneticidir. Verdiği kararların ve yaptığı işlerin sorgulanmasını kabul etmez. Kendisini mutlak otorite olarak gördüğünden yaptığı her işin kabul görmesini ister. Çalışanlarından otoriteye bağlılık bekler. Her sözün emir telakki edilerek anında yerine getirilmesini ister. “Otoriter Yönetici” nin yıkıcı yöneticilikle ilgili olduğu görülen geliştirilmemiş başka bir yapı olduğuna değinmiştir (Schmidt, 2008, s.11).

Otoriter yönetim altına giren astların çoğu kısa bir süre içinde korku, tedirginlik, önemsizlik ve engellenmişlik duyguları yaşamaya başlamıştır. Gayretle çalışmaktan vazgeçerek, pasif bir şekilde itaat etmiştir. Birçok işte söyleninceye kadar bekleyerek ve sadece söyleneni yapma davranışı göstermiştir. Bu durum, otoriter yöneticide “otoriter ol, emir ver, kontrole devam et” düşüncesinin doğru olduğu kanaatini ve davranışını güçlendirmiştir. Bu da astların pasifliğini devam ettirmiştir. Böylece bir kısır döngü oluşmuştur. Amirin “otoriter olmak gerektiği” düşüncesi kendini doğrulayan kehanet haline gelmiştir. Bunlar çoğu yönetilenin kendini işlerden geri çekmesine ve işle gönülsüzce, zoraki ilgilenmesine, kapasitesini ve zekâsını büyük oranda kullanmamasına yol açar ve böylece astlar da otoriter yöneticinin kehanetlerine uygun davranmayı kabullenmiş olurlar. Bu süreçle, üst-ast arasında birbirinin düşünce ve davranış kalıplarını doğrulayan karşılıklı bağımlılık (eş bağımlılık) oluşmuştur. Eş bağımlılık döngüsü, eninde sonunda doğrunun “boyun eğme” ya da “sadakat” ile tanımlandığı ve yanlışın “yakalanmak” olduğu politize bir sırt sıvazlama kültürü yetiştirmiştir. Bu dinamik, farklı fikirlerin tatmin edici güven ortamında, çekinmeden, açıkça ve karşılıklı iyi niyetle ortaya konulup çözümlerin üretildiği sağlıklı anlaşmazlıkları ortadan kaldırır. İçerleme, öfke, kötü niyetli itaat, düşük güven, düşük kalite ve düşük performans üretir. Öte yandan bu olumsuz duygulara sebep olan olaylar ve sözler zamanla unutulabilir ama astların ifade edilememiş kötü duyguları hiçbir zaman yok olup gitmez, zihinlerine gömülür, içten içe güçlenir ve ileride fırsat bulduğunda daha çirkin bir hal alarak ortaya çıkar (Özgür, 2011, s. 218).

Okul yöneticisinin otoriter davranışı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir ve mesleklerinin gereklerini, tam olarak yerine getirmelerine engel olabilir. Uzun süre otoriter yönetici ile çalışan öğretmenler bir zaman sonra, otoritenin güdümü altına girebilirler. Bu durum da öğretmenlerin tek başına karar verme ve iş yapabilme becerilerini zayıflatabilir.

Okul yöneticisinin kendisini tek otorite olarak kabul etmesi, eğitim örgütlerinin demokratik yapısına uygun bir tavır olarak karşılanmaz. Söylediği her sözün emir telakki edildiğini görmek isteyen yöneticilerle çalışmak, eğitimin sorgulayıcı yapısına ters düşer. Otoriter okul yöneticilerinin kendileriyle çalışan öğretmenlerin fikirlerini almaksızın, yaptığı işlerin sorgulanmadan yerine getirilmesini beklemesi karşısında

öğretmenler, değer verilmediklerini ve sayılmadıklarını hissedebilirler. Değer görmeyen öğretmenin, zaman içinde işine mesleğine saygısı azalabilir.

2.6.1.2.3. Zorba Davranış

Zorba Yöneticilik, “kişinin gücünü diğerleri üzerinde kullanma eğilimi” olarak tanımlanmıştır. Bir yöneticinin yönettiği kişiye ve ya gruba yönetimden aldığı gücü kendi eklediği olumsuz tavırlarla birleştirerek kullanması olarak da görülmüştür (Ashforth, 1997, s. 126,akt; Schmidt, 2008, s.6).

Zorba Yöneticilik, “gelişigüzelik, ego tatmini, insanları küçümseme, düşüncesizlik, çatışma çözümünde zorlayıcı tarz benimseme, girişimleri desteklememe ve nedensiz cezalandırma” gibi davranışları içermiştir (Ashforth, 1994, s. 755, akt; Schmidt, 2008, s.6).

Davranışlar, uzun süreli ve sistemli biçimde yapıldığında; zorbalık tanımına girmektedir (Yalım, 2005, s.263).

Zorba Davranış yöneticiler tarafından farklı davranışlarla kendini göstermiştir. Bitmesi mümkün olmayacak kadar kısa bir süre zarfında bir raporun bitmesi istenmiştir. Yapılan işe o kadar anlamsız ve olumsuz yorumlar yapılmıştır ki; kişi karşısındakine cevap bile verememiştir. Önemsiz işler tekrar tekrar yaptırılmıştır. Kişinin yaptığı işin, jest ve mimiklerle birlikte kişinin eşitinin yanında karalanmasıyla; kişi küçük düşürülmüştür. Bu konuda komplolar çok fazladır. Örneğin, eşitinin yanında küçük düşürülen kişi, üst düzey yöneticinin yanında övülerek kişi şaşkınlığa uğratılmıştır (Yalım, 2005, s. 262).

Yıkıcı Yönetici Davranış Ölçeği'nde Zorba Davranış gösteren okul yöneticilerinin davranışları şu şekilde tanımlanmıştır:

Zorba Davranış gösteren okul yöneticileri; bir fikri öğretmenler tarafından kabul edilmediğini anladığında sesini yükseltmektedir. Öğretmenlerini hata yaptıklarında azarlamaktadır. Öğretmenlere, sorumluluklarını zamanında yerine getirmede bağırılmaktadır. Öğretmenlere verdiği emirler yerine getirilmediğinde, öfke nöbeti geçirmektedir.

Zorba davranışa maruz kalan kişiler, kendilerinden şüphe etmektedirler. Bu kişiler; idealleri yüksek kişiler olduklarından her suçu kendilerinde aramaktadırlar.

Daha iyi olabilir miyim, daha iyi yapabilir miyim telaşı içinde suçu kendilerinde bulmaktadırlar (Yalın, 2005, s. 259).

Zorba Davranış gösteren yöneticiler, zorbalığa maruz kalmak istemeyen öğretmenler tarafından sözlerinin dinlenmesi nedeniyle, davranışlarını savunabilirler. Öğretmen kişilik hakları ve moral haklar nedeniyle zorba davranışa maruz kalmak istemez. Demokratik ve modern eğitim anlayışına göre, eğitimde zorbaca davranışlar uygun görülmemiştir.

2.6.1.2.4. Kötü Denetçi Davranışı

Kötü denetçi davranışı, sözel olmayan ve kasti yıkıcı davranışları içermiştir. Tepper (2000), romantik ilişkilerdeki fiziksel olmayan kötülüklerin skalasını iş bağlamına çevirerek ve referansı “patronum” kelimesiyle değiştirerek kötü denetçi skalasını geliştirmiştir. Katılımcılar patronlarıyla olan etkileşimlerinde ilk ağızdan cevap vermiştir. (örn: “Patronum benimle dalga geçiyor.”) Kötü denetçi davranışı son yıllarda pek çok araştırmacının dikkatini çekmiştir ve aydın tartışmalarına zemin oluşturmuştur. Tepper (2000), kötü denetçi davranışının; yüksek oranda iş bırakma, işe karşı daha zayıf tavırlar, daha fazla iş/yaşam çatışmaları, kurumsal adalete ilişkin daha zayıf algılar ve artan psikolojik rahatsızlıklarla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer makaleler kötü denetçi davranışı gösteren yöneticilerin altında çalışan kişilerin daha az kurumsal vatandaş davranışlarında bulduklarını (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002), işlerinden daha az zevk aldıklarını (Tepper, Hoobler, Duffy, & Ensley, 2004) göstermiştir (Schmidt, 2008, s. 8).

Kötü Denetçi Davranışı gösteren yönetici; baskıcı, otokrat davranışları ile uygun olmayan durumda, göreve çok fazla, bireye ise çok az ilgi göstermektedir. Başkalarına güvenmez. Sadece elde mevcut olan işe önem verir, ilgi gösterir (Reddin, 1970,s.25-30, akt; Aydın, 2010, s.305).

Yıkıcı Yönetici Davranış Ölçeği’nde Kötü Denetçi Davranışı gösteren okul yöneticilerinin davranışları şu şekilde tanımlanmıştır:

Kötü Denetçi Davranışı gösteren okul yöneticileri, öğretmenlerine baskı uygulamaktadır, onlara karşı düşmanca davranışlar sergilemektedir, kaba davranmaktadır. Öğretmenlerine onların duygu ve düşüncelerinin saçma olduğunu söylemektedir. Öğretmenlerinin, düşüncelerini paylaşımı konusunda cesaretini

kırmaktadır. Öğretmenlerinin maaş dışı ücretlerinin (ek ders, ders yüküne sayılabilecek sosyal etkinlikler, etüt, açık lise dersleri) dağıtımında keyfi davranmaktadır. Öğretmenlerine onların geçmişte yaptıkları hataları ve eksiklikleri hatırlatmaktadır. Öğretmenlerinin iş dışındaki sorumluluklarını düşünmemektedir, karar verme konusundaki yeteneklerini kısıtlamaktadır. Öğretmenler arasındaki anlaşmazlıkları tetiklemektedir. Öğretmenler görevlerini başarılı olarak tamamladıklarında bile onları takdir etmemektedir. Öğretmenler izin ya da rapor aldığıında onlara karşı açıkça tavır almaktadır. Öğretmenlerine karşı saldırgan bir tavır takınmaktadır, onları açıkça küçük düşürerek, başkasının yanında eleştirir, görev tanımının dışındaki işler için sorumlu tutmaktadır. Öğretmenlerine, ne zaman ne isteyeceğini belli etmeyen tavırlarıyla huzursuzluk yaşatmaktadır. Onları küstürmekten ve utandırmaktan zevk almaktadır. Başkalarına, öğretmenleri hakkında olumsuz yorumlar yapmaktadır. Bir öğretmenin yaptığı hata yüzünden tüm öğretmenleri cezalandırmaktadır. Davranışları mesleki ahlak değerleriyle bağdaşmamaktadır. Öğretmenleri hastalandıklarında dahi, onları mesai başında olmaları için zorlamaktadır. Öğretmenlerin özeline karışır, onların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin gelişmesini engellemektedir.

Kötü Denetçi Davranışı gösteren yöneticilerin; çalışanlarının yaptıkları işlere ve ihtiyaçlarına yönelik yıkıcı davranışları nedeniyle, öğretmenler onunla muhatap olmak istemeyebilir. Kötü denetçi davranışına maruz kalmaktan bu şekilde kendilerini korumaya çalışabilirler. Yöneticilerinin kötü denetçi davranışlarına maruz kalan öğretmenler, okula gitmek istememe, isteksiz çalışma ve otoriteye karşı güvensizlik duyguları yaşayabilirler.

2.6.1.2.5. Narsist Davranış

Narsizim, özseverlik, kendini sevme, kendi özelliğini ön plana çıkarma olarak tanımlanmıştır (T.D.K.2005,s 1457).

Narsist, olan kişiler, başkalarının düşünce ya da isteklerine gereken ilgiyi gösteremeyen kişilerdir. Plan ve hedeflerine ulaşamadıklarında, gereken ilgiyi göremediklerinde çökerler. Başkalarının hakkına saygı göstermeden ve gerçeklerle bağdaşmasa bile daima kendilerini haklı göstererek ve o hedefi, gerekli emeği vermeden bile haketmiş sayarak en önde, en gözde ve tek olmak isterler. Kendilerini başkalarının yerine koyamaz ve başkalarını anlayamazlar. Sanki her şey sadece kendileri için vardır

ve ne olursa olsun her şeyin kendi amaçlarına hizmet etmesi gerekir. Başkalarının fikir ve hareketleri kendi amaçlarına hizmet ediyorsa vardır, aksi halde bu fikir ve hareketler tahammül edilemez düşüncelerdir. Gerçekle bağdaşmayan, başkalarının zararına olup sadece kendi çıkarlarına uygun, kendi plan ve hedeflerine hitap eden maddi ve manevi kazanç sağlayabilecek plan ve hedeflerine ulaşamadıklarında öfkelerine hakim olamamakla kalmayarak, saldırganlaşmakta, çökmekte, hatta ağır psikotik tablolara girmektedirler (Fromm, 1964, s.63-67).

Narsistler açısından, kontrol de güçle aynı işleve sahiptir. Onları olası bir aşağılanmadan korur. Öncelikle onları başkalarının önünde zayıf kılacak duyguları inkar ederek kendilerini kontrol etmektedirler. Ancak kendilerini içinde buldukları durumları da kontrol etmek zorunda hissetmektedirler. Başka bir insanın onların üzerinde güç kullanma olasılığının bulunmadığından emin olmak zorundadırlar. Onlar için güç ve kontrol aynı paranın iki yüzüdür. Birlikte kişiyi incinebilir ve güçsüz hissetmekten koruyarak, olası bir aşağılanmayı engellemektedir (Lowen, 2013, s.95).

Narsist kişi dış dünyayı anlayamaz/algılayamaz ve bu durum kişide korku yaratır. Diktatör gitgide daha yıkıcı, daha yalnız ve korkak olur (Fromm, 1964, s.67).

Diğerleri için yıkıcı ya da yaralayıcı olan davranış yalnızca duygunun inkarı, kazanma hedefi ve güç imgesi terimleriyle tam olarak anlaşılabilir. Çalışanlarını istismar eden yöneticiler, aynı prensiple çalışmaktadırlar. Diğerlerini gerçek insanlar olarak göremezler. Diğerleri onların gözünde, yalnızca kullanılacak nesnelere (Lowen, 2013, s.66).

Yöneticilikte narsizmin rolü üzerine büyüyen bir literatür bulunmaktadır. Narsist kişilik öğeleri ve “narsist yönetici” teriminin kendisi yıkıcı yönetici türlerini açıklayan daha önce yayınlanmış literatürde vardır. Konu hakkındaki teorik yayınlar narsist yöneticiliği potansiyel bir pozitif olarak görenlerle (Deluga, 1997; Kets de Vries & Miller, 1985) zararlı (Judge, LePine, & Rich, 2006; Kets de Vries, 1999a) görenler arasında bölünmüştür. Bazı yazarlar narsist yöneticiliğin farklı bir yöneticilik türü olduğunu düşünmüştür (Kets de Vries, 1999a, Rosenthal & Pittinsky, 2006). Fakat diğerleri narsist yöneticiliğin, karizmatik yöneticilik gibi iyi yapılandırılmış yöneticilik yapılarıyla örtüştüğü fikrine varmıştır (Deluga, 1997; Sankowsky, 1995). Narsizm ve yöneticilik arasındaki ilişkiyi çevreleyen çözülmemiş pek çok konuya rağmen narsizmin yıkıcı yöneticiliğin önemli bir ögesi olduğu açıkça görülmüştür. Narsizmi işaret eden

anahtar kelimeler; “kişisel yetersizlik”, “bencil”, “kendini geliştirme”, “kendi menfaatleriyle motive olma” olarak belirtilmiştir. Whicker, yıkıcı yöneticilerle ilgili ilk yayında; kendine önem verme huyundan nasıl zarar gördüklerini ve narsist davranışlar sergilediklerini açıklamıştır. Blumen (2005) yaptığı kapsamlı bir dizi vaka çalışmasında, narsizmin endüstrilerdeki yıkıcı yöneticilerde nasıl belirgin hale geldiğini anlatmıştır. Yıkıcı yöneticiliği askeri ortamda ele alan bir yayında, Williams (2005) narsizmi yıkıcı yönetici davranışı olarak ele almıştır. Yıkıcı müdürler ve çalışanlar üzerine yazdığı kitabında Lubit (2004), narsizme ve yıkıcı davranışlarla olan ilişkisine sekiz bölüm ayırmıştır. Özellikle pozitif ve yıkıcı narsizm arasındaki ayırımdan bahsetmiştir ve müdürlerdeki narsist eğilimlerin emirlerinde çalışanlar ve işyerinin havası üzerinde nasıl olumsuz sonuçları olabileceğini göstermiştir (Schmidt, 2008, s.10).

Yıkıcı Yönetici Davranış Ölçeği'nde Narsist Davranış gösteren okul yöneticilerinin davranışları şu şekilde tanımlanmıştır:

Öğretmenlerinden bütünüyle yönetici olarak koyduğu kurallara uymalarını istemektedir. Başkalarının kendisine saygı göstermesi konusunda ısrarcı olmaktadır. Öğretmenlerinden daha yetenekli olduğuna inanmaktadır. Öğretmenlerinin gözünde ilgi odağı olmaya çalışmaktadır. Konumuna zedeleyecek kararlardan kaçınmaktadır. Önemli olsun ya da olmasın tüm kararları kendisi tek başına vermektedir. Öğretmenlerini kolayca yönlendirebildiğine inanmaktadır. Öğretmenlerinin önünde emir verici bir şekilde davranmaktadır. Kendi bakış açısıyla çelişen fikirleri dinlememektedir.

Narsist kişiler, kendilerini ve özelliklerini önde tutmakla onlarla birlikte olan kişileri ezen davranışlarda bulunurlar. Bir yöneticinin narsistik kişilik ve yönetim yapısında olması beraber çalıştığı iş arkadaşları, ekibi, veya kadrosu üzerinde moral ve motivasyon kırıcıdır. Bu tip bir yönetici diğerlerinin yaptığı ve başardığı her işte kendinden pay arama yoluna gidebilir. Bu durum ise işi yapanlar üzerinde yıkıcı etkinin başlangıç noktasını oluşturabilir. Okullar, yapıları gereği işlerin işbirliği içerisinde ve belirli görev dağılımlarına göre yapıldığı örgütlerdir. Narsist yöneticinin, çalışanlarına yaptırdığı işin başarısını kendi üzerine alması, çalışanlarda huzursuzluk ve hak arayışlarına neden olabilir.

2.6.1.2.6. Etik Dışı Davranış

Etik, geçmiş ve bu güne ilişkin doğru ve yanlış ölçülerinin anlatımıdır (Lamberto ve Minor, 1995, s.409, akt; Pehlivan, 1998, s.5).

Meslek etiği, özellikle doğrudan doğruya insanla ilgili mesleklerde uyulması gereken davranış kuralları olarak tanımlanmıştır. Meslek etiğinin en önemli yanlarından biri, dünyanın neresinde olursa olsun aynı meslekten bireylerin bu davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekli olmasıdır (Kuçuradi, 1988, s.21).

Mesleki etiğin temeline insanlarla ilişkiler yatmaktadır. Aynı meslekten bireylerin birbirleri ile ilişkilerinde belli davranış kalıplarına uymaları meslek etiğinin gereğidir (Aydın, 1993, s.71).

Etik ilkeleri; bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların bu ilkelere uygunluğu için rehberlik eden mekanizmadır (Northcrafts ve Neale, 1990, s.212, akt; Pehlivan, 1998, s.5).

Karakter özellikleri ve değerler, insanın temel niteliklerdir. Büyük oranda aile ve çevre faktörleri ile eğitimin etkisi, kısmen de insanın kendi bilinçli gayretleriyle oluşur. Karakter özellikleri ve değerler sistemi, kişinin bilgi ve becerileri ile insan ilişkilerini hangi amaçlar için ve nasıl kullanacağını belirler (Özgür, 2004, s.27).

Profesyonel yönetimde etik yaklaşımının ön plana çıkması ve 21. yüzyılın başlarında buna şiddetle ihtiyaç duyulması, kendiliğinden gerçekleşen bir durum değildir. Yönetim alanındaki toplumsal değerlere aykırı davranış ve uygulamaların yaygınlaşması; yolsuzluk ve yozlaşmalarla doğrudan ilgili olarak her meslekte olduğu gibi yönetim kuram ve uygulamalarında da bir etik boyutun gerekliliğini tüm açıklığıyla hissettirmiştir (Balkır, 2005, s.204 akt; Sayılı, Kızıldağ, 2007, s.236).

Bu durum işletmeleri etiğe, etik kodları geliştirmeye ve bunları kültürlerinin bir parçası haline getirmeye yönlendirmektedir. Örgütsel etik, örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve iş görenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve çizer. Bu çerçeve, işgörenleri etik ilkelere uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tanımlar (Aydın, 2002, s.141,akt; Sayılı, Kızıldağ, 2007, s.236).

İş görenlerin bu değerler çerçevesi içinde uygun davranışları sergilemesi, onun yerleşik etik değerlere uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır (Sayılı, Kızıldağ, 2007, s.236).

Okul yöneticileri okulun liderleri olarak bir takım sorumluluklara sahiptirler. Bu sorumluluklar okuldaki eğitim ve öğretim sürecini etkilemektedirler. Bu sebeple etik ve ahlak onlar için önemlidir (Dobel, 1998,akt; Madenoğlu, Uysal, Sarier, Banoğlu, 2014, s.49).

Okul gibi eğitim örgütlerinde yöneticiler; özgürlük, dürüstlük, adalet ve eşitlik gibi önemli davranışları sergilemekten sorumludur. Bunları sergileyebilmek için, okul yöneticileri kendi değer sistemini bilmek zorundadır. Okul yöneticilerinin değer sistemi, eylemlerine yön verecek etik değerlerden oluşmalıdır (Crawford ve Nicklaus, 2000; Czaja ve Lowe, 2003, akt; Madenoğlu, Uysal, Sarier, Banoğlu, 2014, s.49).

Okul yöneticileri, meslekleriyle ilgili etik değerleri bilmeli, ve bunları sergilemelidir. Okul yöneticisinde bulunması gerekli etik değerler araştırmacılar tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

Moorhouse (2002), eğitim kurumlarında çalışan bir etik yöneticide bulunması gereken değerleri tespit etmeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonunda, okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik becerinin olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri, ahlaki davranışlarıyla izleyenlere örnek olma, güven ortamı oluşturma ve etkili iletişim kurma, vizyon geliştirme, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma ve son olarak takım oluşturmaktır (Moorhouse, 2002,akt; akt; Madenoğlu, Uysal, Sarier, Banoğlu, 2014, s.50).

Okul yöneticisi, sahip olması gereken etik beceriler ile öğretmenlerine ve öğrencilere örnek teşkil eden olumlu davranışlar sergileyebilir. Bu durum okulun ve yöneticinin etkililiğini artırabilir. Okul yöneticisi etik ilkelere uygun davranarak, öğretmen ve öğrencilere ve okul çevresindeki diğer kişilere, etik davranmaya örnek olabilir.

Eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler, hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygıdır (Pehlivan ve Aydın, 2001,akt; Akbaba Altun, 2003, s. 12).

Okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışları aynı zamanda yöneticinin kendi içinde tutarlı ve kolay karar verme süreci yaşamasına olumlu katkı sağlayabilir. Okul yöneticisinin karar verme sürecinin etik ilkeler ile desteklenmesi, öğretmenlerle olan olumlu iletişimini de güçlendirebilir.

Eğitim yöneticileri, günlük rutin işlerini yaparken ahlaki seçimler yapmayla yüz yüze kalmakta (Beck, Murphy ve Associates, 1997) ve çoğu zaman belli etik ilkeler olmadığından kendi ahlaki ilkeleri ile karar vermektedirler. Yapılan bir çok araştırmada okul yöneticilerinin aldıkları kararlarda ve eylemlerinde kişisel değerlerinden ve etik anlayışlarından etkilendikleri belirlenmiştir (Begley ve Leithwood, 1990; Ashbaught, 1991; Marshall, 1992; Pehlivan, 1998; Winter, Newton ve Kirkpatrick, 1998, akt; Akbaba Altun, S.,2003, s.11).

Okul yöneticilerinin etik dışı davranışları birkaç şekilde ortaya çıkmıştır. Irk ayrımı, dinsel önyargılar, öğrenci ve işgörene adil olmayan davranışlar, sözleşme ve anlaşmalara bağlı kalmamak, bedensel ve sözlü taciz gibi açıkça ortaya çıkan ihlaller kolayca fark edilebilir. Ancak etik davranışın gizli ihlalleri, yöneticiye dalkavukluk yapan arkadaş ya da bazı işgörenlere yanlı davranma gibi kayırmalar şeklinde görülebilir. Eşin ya da akrabaların işe alınması, okulla iş yapan işadamları ya da örgütlerden hediye kabul edilmesi ya da başka çıkarlar sağlanması, çocuklarına özel ilgi gösterilmesini isteyen ailelerin tatillerde ve ya özel günlerde vermek istedikleri hediyelerin kabul edilmesi de etik dışı davranışlara örnek verilebilir (Drake ve Roe, 1994, s.39, akt; Pehlivan, 1998, s.152).

Yöneticinin örgütün iyiliği için politik kurnazlıklarla iş göreni diğerlerine karşı kullanması ya da başkalarına ders vermek ve ya olayların sorumluluğunu yüklemek için bazı iş görenlere tuzaklar kurması da etik dışı davranışlardır. Machiavelli' nin davranış kalıbını kullanarak, kendi kişisel mesleki başarısı için örgütsel siyasaları, insanları ve süreçleri değiştirebilir. Kendisini büyük ve güçlü göstermek için başkalarını harcamak, alt kademedeki yöneticileri küçük düşürmek ve ya mesleki kazançlar için aşırı yarışmacılık da etik davranış ilkelerine aykırı olarak görülmüştür (Drake ve Roe, 1994, s.39,akt; Pehlivan, 1998, s.153).

Tembel bir okul yöneticisi, okulun parasını zimmetine geçiren biri kadar etik dışı davranmıştır. Okulların niteliğinin artırılmasında ve liderliğin başarılı bir şekilde

uygulanması için yüksek düzeyde etik değerlerin geliştirilmesi ve uygulanması vazgeçilmez olmuştur (Kimbrough ve Burkett, 1990, s.6,akt; Pehlivan, 1998, s.153).

Öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin moral gücünü düşüren en önemli etkenlerden biri, yöneticilerin dürüstlüğü ve tarafsızlığından kuşku duyulmasıdır. Dürüstlükten sapmalar, kısa sürede alt düzeydeki yöneticilerin de ahlaki bozulmaya uğramalarına ve örgüte yolsuzluğun girmesine neden olmaktadır (Drake, Roe, 1994, s.38 akt; Pehlivan, 1998, s.146).

Eğitimcilerin verdikleri kararlar başkalarını etkilediği ve bazen etik ilkeler oluştuğu için; eğitim yöneticileri ve öğretmenler için etik ilkeler geliştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır. Etik ilkelerin oluşturulmasıyla yönetici, öğretmenler ve eğitimle ilgili diğer kesimler arasında daha fazla güvene ve işbirliğine dayalı bir ilişki ağı kurulabilir. Buna bağlı olarak meydana gelen etik iklimde bir çok yolsuzluk kendiliğinden ortadan kalkabilir (Akbaba Altun, 2003, s.13).

İlköğretim okul müdürlerinin davranışlarının etik ilkelere uygunluğu adlı araştırma sonucunda öğretmenler ve müdürlere göre okul müdürlerinin etik ilkelere uygun davrandıkları belirlenmiştir. Müfettişlerin algılarına göre ise müdürler sadece saygı boyutundaki etik ilkelere uygun davranmaktadır. Müfettişler, okul müdürlerinin hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük ve demokrasi boyutlarındaki etik ilkelere az uygun davrandıklarını algılamışlardır. Meslekte yeni olan öğretmenlerle müfettişler, kıdemli olanlara göre müdürlerin etik ilkelere daha çok uygun davrandıklarını belirtmişlerdir (Erdoğan, 2012, s.503).

Okul yöneticileri, yönetim görevinde olsalar da meslekleri öğretmenliktir. Okul yöneticileri ile öğretmenler aynı mesleği paylaşmaları, eğitim işinin, etik değerlerden ayrılamaması nedeniyle yöneticilerin de etik davranışlar sergilemeleri beklenebilir. Okul yöneticilerinin formal eğitim yoluyla vatandaş yetiştirme ve eğitme işinde; etik ilkelere uygun davranışlar sergilemeleri beklenebilir. Okul yöneticilerinin etik davranışları okuldaki güven ve adalet duygularını oluşturabilir. Bu durum, çalışma ortamına olumlu yönde yansiyarak verimi arttırırken, aksi durumda yöneticiye olan güvenin ve yöneticinin adaletine olan inancın sarsılması halinde, öğretmen kendini sürekli olarak savunma ihtiyacında hissedebilir. Okuldaki çalışma ve güven ortamı, yönetici ile ilişkiler zedelenebilir.

Etik Dışı Davranış, yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan bir yıkıcı yönetici davranışı boyutudur. Yıkıcı Yönetici Davranış Ölçeği'nde Etik Dışı Davranış gösteren okul yöneticilerinin davranışları şu şekilde tanımlanmıştır:

Etik Dışı Davranış gösteren yönetici, kendi konumunda ilerlemek için okuldaki insanlara yalan söylemektedir. Ona güvenerek söylenmiş bir bilgiyi başkalarıyla paylaşmaktadır. Okuldaki diğer insanlar hakkında dedikodu yapmaktadır. Sorunlu davranış gösteren öğretmenlerine sorunun şiddet derecesini aşan cezalar vermektedir. Verdiği sözleri tutmamaktadır. Kendi çıkarı için öğretmenlere yalan söylemektedir.

Etik dışı davranış gösteren yöneticiler, bir eğitimcide/öğretmende bulunması beklenen etik değerlere uygun davranış göstermemektedirler. Bu davranışları, öğretmenlerinin gözünde yönetici ve birey olarak değerinin düşmesine neden olabilir. Bu durum karşısında okulda işlerin yürütülmesinde öğretmenlerin uygulamaları ile okul yöneticisinin uygulamaları arasında fark oluşabilir. Öğretmenler, belirli etik değerleri taşımayan yöneticilerini saymayabilirler. İşlerin yürütülmesinde, uygulamalardaki farklılık ise eğitimin bütünlüğüne ters düşebilir. Bu davranış biçiminin, eğitim öğretim ortamlarına uygun bir davranış biçimi olduğu söylenemez.

2.6.1.2.7. Takdir Etmeme Davranışı

Maslow' un takdir ve saygı ihtiyaçları kategorisinde bireyin başkalarından saygı görmesi, başkaları tarafından takdir edilmesi, tanınması bir ihtiyaçtır (Tuna, 2013, s.6).

Takdir ve saygı ihtiyaçlarına ilişkin gereksinimler; insanların başka insanlara ve gruplara başarılı hizmetler vermek suretiyle, onların takdir ve saygınlığını kazanma sonunda tatmin olurlar. Başkaları tarafından sevilen ve takdir edilen bireyler, kendilerine karşı da (yetenek, bilgi, tecrübe, başarılarına) saygı duyarlar (Eren, 2012, s.31).

Okul yöneticisi, açık iletişim sürdürmek, takdir etmek, öğretmenlerin çalışmasına ilgi göstermek, öğretmenlerin fikirlerini dikkate almak gibi uygulamalar ile öğretmenlerin saygın, güvenilir uzmanlar ve dikkate değer olduklarını göstermektedir (Littrell vd., 1994;akt; Günbay, Dağlı, Kalkan, 2013, s.578).

Okul yöneticisi, öğretmenlerin başarılarını toplantılarda dile getirmeli ve gösterdikleri çabalar ve başarılarından dolayı öğretmenleri övmeli, teşekkür ve takdir önerisinde bulunarak ödüllendirmelidir (Memduhoğlu Yılmaz, 2012, s.332).

Durmuş, takdir edilmenin motivasyon oluşturan faktörler arasında sayıldığından bahsetmiştir. Bu faktörlerin olması durumunda kişilerin çalışma istek ve arzuları artmıştır. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir (Durmuş, 2007, s.7).

Okul yöneticisinin, öğretmenlerin, yöneticileri olarak çalışmalarını takip ettiğini göstermesi ve kendisine çalışmaları konusunda destek olması, onları takdir etmesi önemlidir. Takdir edilen öğretmenin iş motivasyonu artabilir. Kendisine ve mesleğine olan güveni artabilir.

Ölçülü, yerinde övgü ve takdir, insanların gerçek değerlerini, hayallerini, isteklerini, kendilerini ortaya çıkarmaktadır (Durmuş, 2007, s.9).

Öğrenme konusunda fazladan bir çaba harcayan ve programların geliştirilmesinde sorumluluklar alan öğretmenlerin bu çabaları desteklenmeli ve takdir edilmelidir (Sergiovanni ve Starratt, 1993, akt; Sarpkaya, 2005, s.99).

Psikolojik gereksinimlerin karşılanmasında takdir etme, ödül ve yönetime katılma önemli araçlardır. Ancak okullarımızda takdir etme ve ödüllendirmede adaletli davranılmadığı "suyu getirenle, testi kırıyanın bir tutulduğu" gözlenmektedir (Aksarı, 1995; Topçu, 1995, akt; Sarpkaya, 2005, s.98).

Yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme gibi durumlar bireyleri belli yönde etkileme araçları olarak kullanılmıştır (Aydın, 2010, s.324).

Kişinin işinin, yaşamının bölünmez bir parçası olduğu düşünülürse, zamanlarının önemli bir kısmını kapsayan işlerinin bireylerin tüm yaşantıları üzerinde etkisinin olması doğal karşılanmaktadır. Çalışma yaşamındaki doyumsuzluk, mutsuzluk, hayal kırıklığı, isteksizlik halleri bireyin genel yaşamına etki ederken yaşamdan da doyum almamaya başlamasına neden olabilir. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilir (Çetinkanat, 2000, s.48,akt; Tuna, 2013, s.90).

Takdir edilme, öğretmenin; işi ile ilgili olumlu motivasyon edinmesini sağlayabilir. Öğretmen, yöneticisinin emeğinin ve çalışmasının farkında olduğunu bilmek isteyebilir. Bu isteğinin yerine getirilmesi, öğretmenin moralini artırabilir. Bu

durum öğretmenlerin daha istekli çalışmasını sağlamada etkili olabilir. Aksi durumda takdir edilmeyen öğretmen, işi etkili yapmak ile yapmamak arasında bir fark olmadığını düşünebilir. Öğretmenin çalışmasının takdir edilmemesi onun iş verimini düşürebilir.

Takdir Etmeme Davranışı yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan bir yıkıcı yönetici boyutudur. Yıkıcı Yönetici Davranış Ölçeği'nde Takdir Etmeme Davranışı gösteren okul yöneticilerinin davranışları şu şekilde belirtilmiştir:

Takdir Etmeme Davranışı gösteren yönetici, üstlerinden sürekli takdir almanın beklentisi içindedir. Sürekli olarak üstlerinin gözünde değerini artırma çabası içindedir. Üstleri memnun edecek bilgileri kendi çıkarına kullanmaktadır. Üstünde çalışan kişilere farklı, kendisinden daha alt seviyede çalışan insanlara farklı mesajlar göndermektedir. Tüm başarılarını üstlerine rapor etmektedir. Okulda yolunda gitmeyen işleri yolunda gidiyormuş gibi göstermektedir. Öğretmenlerini dinler ancak toplantılarda her zaman son söz sahibidir.

Takdir Etmeme Davranışı gösteren yöneticilerle birlikte çalışan öğretmenler, yöneticileri tarafından takdir edilmediklerinde çalışma motivasyonları düşebilir. Öğretmenler yaptıkları iş sonucunda takdir edilerek, kendilerini değerli hissetmek isterler.

BÖLÜM 3

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem ile verilerin toplanması ve verilerin analizi konuları üzerinde durulmaktadır.

3.1.ARAŞTIRMA MODELİ:

Bu çalışmanın modeli, genel olarak bakıldığında ‘Anket, Survey’ türünde bir “betimleme” modelidir.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Bursa ilindeki üç merkez ilçe olan Osmangazi, Yıldırım ve Nilüfer ilçelerindeki okullar arasında en az 20 öğretmeni bulunan, farklı türde 15 okulda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrenden 560 öğretmene anket formu dağıtıldı. Farklı türlerdeki okullara dağıtılan anket formları, öğretmenler tarafından gönüllülük esasına göre doldurulduktan sonra teslim alındı. 457 öğretmen anket formunu doldurarak teslim etti. Toplanan anket formları incelendi. İnceleme yapıldıktan sonra tam ve doğru olarak doldurulan anketlerin belirlenmesi sonucunda; evrenden 409 öğretmen örneklem olarak alındı.

Araştırmanın örneklemini oluşturma sürecinde öğretmenlere dağıtılan, doldurulmuş olarak öğretmenlerden teslim alınan ve incelemede elendikten sonra kalan anketlerin sayıları Tablo 1’de verilmiştir.

OKULLARIN ADLARI	BIRAKILAN ANKET FORMU	GERİ DÖNEN ANKET FORMU	İNCELEME SONUCU KALAN FORMLAR
OKUL 1	50	45	43
OKUL 2	50	48	44
OKUL 3	50	40	33
OKUL 4	30	30	19
OKUL 5	40	37	33
OKUL 6	50	40	39
OKUL 7	40	31	27
OKUL 8	20	13	13
OKUL 9	50	43	41
OKUL 10	20	15	10
OKUL 11	20	6	6
OKUL 12	50	39	37
OKUL 13	40	35	34
OKUL 14	30	20	17
OKUL 15	20	15	13
TOPLAM	560	457	409

Tablo 1.: Örneklem oluşturma sürecinde okullardan toplanan anket formları listesi

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Verilerin toplanmasında Okul Yöneticilerinin Yıkıcı Davranışlarını içeren anket çalışması uygulanmıştır. İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde; öğretmenlerin kişisel durumuna ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu bölüm, cinsiyet, okul türü, yaş, en son bitirdiğiniz okul, branşınız, meslekte toplam hizmet süresi, bu okulda geçen hizmet süresi olmak üzere yedi farklı kişisel özelliklerle ilgili bilgiyi içermektedir. İkinci bölümde; öğretmenlerin şimdiye kadar birlikte çalıştıkları yöneticiler arasında kendilerini en olumsuz yönde etkileyen yönetici davranışını dikkate alarak cevaplandırması istenen 70 sorudan oluşmaktadır.

3.4.ÖLÇME ARACI

Celep ve Keleş (2013) tarafından geliştirilen ölçek uyarlanarak, araştırmacı tarafından geliştirilen yıkıcı yönetici davranışı ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek okul yöneticilerin yıkıcı davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerini içeren 51 maddeden oluşan, 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçek 5 boyuttan oluşmuştur. Birinci boyut “kötü denetçi davranışı”, ikinci boyut “takdir etmeme davranışı” üçüncü boyut “narsist davranış” dördüncü boyut “etik dışı davranış” ve beşinci boyut “zorba davranış” olarak isimlendirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Bursa ilindeki 409 öğretmen oluşturmuştur. Güvenirlik analizleri sonucunda ilk boyut için Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı ,96 ikinci boyut için Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı ,91 ve üçüncü boyut için Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı ,91 dördüncü boyut için Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı ,90 beşinci boyut için Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı olarak ,86 bulunmuştur. Ölçeğin tamamının güvenirlilik katsayısı ise ,98'dir.

YIKICI YÖNETİCİ DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

1.BOYUT: Kötü denetçi Davranışı		
S.NO:	SORU ADI	FAKTÖR YÜKÜ
2	Öğretmenlerine karşı düşmanca davranışlar sergiler.	,789
3	Öğretmenlerine karşı kaba davranır.	,782
4	Öğretmenlerine onların duygu ve düşüncelerinin saçma olduğunu söyler.	,759
23	Başkalarına, öğretmenleri hakkında olumsuz yorumlar yapar.	,741
16	Öğretmenlerine karşı saldırgan bir tavır takınır	,737
1	Öğretmenlerine baskı uygular.	,717
31	Öğretmenlerinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin gelişmesini engeller.	,678
21	Öğretmenlerini küstürmekten ve utandırmaktan zevk alır.	,677
12	Öğretmenlerin karar verme konusundaki yeteneklerini kısıtlar.	,635
13	Öğretmenler arasındaki anlaşmazlıkları tetikler.	,633
8	Öğretmenlerinin düşüncelerini paylaşımı konusunda cesaretini kırar.	,629
28	Öğretmenleri hastalandıklarında dahi, onları mesai başında olmaları için zorlar.	,623
10	Öğretmenlerine onların geçmişte yaptıkları hataları ve eksiklikleri hatırlatır.	,621
24	Bir öğretmenin yaptığı hata yüzünden tüm öğretmenleri cezalandırır	,610
20	Öğretmenlerine, ne zaman ne isteyeceğini belli etmeyen tavırlarıyla huzursuzluk yaşatır.	,598
15	Öğretmenler izin ya da rapor aldığı anda onlara karşı açıkça tavır alır	,587
18	Öğretmenlerini başkasının yanında eleştirir.	,585
17	Öğretmenlerini açıkça küçük düşürür.	,584
11	Öğretmenlerinin iş dışındaki sorumluluklarını düşünmez.	,564
30	Öğretmenlerin özeline karışır.	,538
9	Öğretmenlerinin maaş dışı ücretlerinin (ek ders, ders yüküne sayılabilecek sosyal etkinlikler, etüt, açık lise dersleri) dağıtımında keyfi davranır	,504
19	Öğretmenlerini görev tanımının dışındaki işler için sorumlu tutar.	,503
26	Davranışları mesleki ahlak değerleriyle bağdaşmaz.	,465
14	Öğretmenler görevlerini başarılı olarak tamamladıklarında bile onları takdir etmez.	,455

2.BOYUT: Takdir Etmeme Davranışı		
S.NO:	SORU ADI	FAKTÖR YÜKÜ
58	Üstünde çalışan kişilere farklı kendisinden daha alt seviyede çalışan insanlara farklı mesajlar gönderir	,751
57	Üstlerinden sürekli takdir almanın beklentisi içindedir.	,724
59	Sürekli olarak üstlerinin gözünde değerini artırma çabası içindedir	,696
53	Toplantılarda her zaman son söz sahibidir.	,689
54	Tüm başarılarını üstlerine rapor eder.	,655
56	Üstleri memnun edecek bilgileri kendi çıkarına kullanır.	,636
67	Okulda yolunda gitmeyen işleri yolunda gidiyormuş gibi gösterir	,473
55	Üst düzey bir yönetici bulunduğu zaman davranışlarını büyük ölçüde değiştirir	,382

3. BOYUT: Narsist Davranış		
S. NO:	SORU ADI	FAKTÖR YÜKÜ
6	Öğretmenlerinden bütünüyle yönetici olarak koyduğu kurallara uymalarını ister.	,592
42	Kendi bakış açısıyla çelişen fikirleri dinlemez.	,588
40	Öğretmenlerini kolayca yönlendirebildiğine inanır	,569
41	Öğretmenlerinin önünde emir verici bir şekilde davranır.	,548
39	Önemli olsun ya da olmasın tüm kararları kendisi tek başına verir.	,526
38	Konumuna zedeleyecek kararlardan kaçınır.	,417
37	Öğretmenlerinin gözünde ilgi odağı olmaya çalışır.	,411
34	Öğretmenlerinden daha yetenekli olduğuna inanır	,326
33	Başkalarının kendisine saygı göstermesi konusunda ısrarcıdır	,304

4. BOYUT: Etik Dışı Davranış		
S.NO:	SORU ADI	FAKTÖR YÜKÜ
60	Verdiği sözleri tutmaz	,767
43	Kendi konumunda ilerlemek için okuldaki insanlara yalan söyler.	,653
66	Kendi çıkarı için öğretmenlere yalan söyler	,491
48	Ona güvenerek söylenmiş bir bilgiyi başkalarıyla paylaşır.	,474
46	Okuldaki diğer insanlar hakkında dedikodu yapar	,469
52	Sorunlu davranış gösteren öğretmenlerine sorunun şiddet derecesini aşan cezalar verir.	,361

5. BOYUT: Zorba Davranış		
S. NO:	SORU ADI	FAKTÖR YÜKÜ
62	Öğretmenlerini hata yaptıklarında azarlar	,757
65	Öğretmenlere, sorumluluklarını zamanında yerine getirmediğinde bağırır	,563
69	Öğretmenlere verdiği emirler yerine getirilmediğinde, öfke nöbeti geçirir	,561
61	Bir fikri öğretmenler tarafından kabul edilmediğini anladığında sesini yükseltir	,347

3.5.VERİLERİN ANALİZİ ve YORUMLANMASI

Verilerin çözümlenmesinde, katılımcıların verdikleri puanların hesaplanması amacıyla ankette yer alan maddelere her zaman için 5, çoğu zaman için 4, ara sıra için 3, çok az için 2, hiçbir zaman için 1 puan verilmiştir. Çözümlemeler sonucunda elde edilen bulgular; 4.21-5 her zaman, 3.41-4.20 çoğu zaman, 2.61-3.40 ara sıra, 1.81-2.60 çok az, 1-1.80 hiçbir zaman, aralıkları temel alınarak yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 13.0 for Windows paket programına yüklendi ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutuldu.

Araştırmada elde edilen verilere bağlı olarak demografik özelliklerle ilgili sorularla ilişkin görüş dağılımları ayrı tablolar halinde verildi. Araştırmada açılımlayıcı

faktör analizi uygulandı. Her bir faktöre ilişkin güvenilirlik analizi yapıldı. Çalışmamızda açıklayıcı faktör analizi yapmamızın nedeni literatürde de benzer faktörlerin kullanımınıdır. Literatüre dayalı olarak oluşturduğumuz faktörlere yönelik yaptığımız güvenilirlik analizi sonuçları uygulanan yöntemin uygunluğunu kanıtlar niteliktedir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için Korelasyon ve Regresyon Analizi ile Kruskal-Wallis, Mann Whidney U testleri kullanıldı.

3.6.ARAŞTIRMA ETİĞİ

Araştırma etiğinde moral haklar ve kuralları bozucu, zorlayıcı herhangi bir etik davranış hatası yoktur. Öğretmenlik mesleğinin yürütme ve sürdürme şartlarına uygun şekilde uygulanan anket çalışması, katılımcıların mesleki ve etik değerlerinin korunması ve artırılmasına yöneliktir.

Yapılan araştırmaya katılacak olan kişilere anket üzerindeki her hangi bir soru nedeniyle gereksizlik ya da aşağılanma hissi oluşturan her hangi bir uygulama söz konusu değildir. Katılımcıların görüşleri bilimsel araştırmalarda gizlilik esasınca sadece konu olan bilimsel araştırmada kullanılacak olup, bilimsel araştırma dışında herhangi bir şekilde kullanılmayacaktır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde öğretmenlerin müdürlerinin yönetici olarak gösterdikleri yıkıcı yönetici davranışına ilişkin görüşleri ile bu görüşlerinin bazı kişisel özelliklerine göre değişme durumlarına ilişkin bilgiler ile araştırma sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

4.1.ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜNÜN YIKICI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışına ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar yıkıcı yönetici davranışları açısından **Kötü Denetçi Davranışı, Takdir Etmeme Davranışı, Narsist Davranış, Etik Dışı Davranış ve Zorba Davranış** boyutlarına göre açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1.1.Kötü Denetçi Davranışına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenlerin Kötü Denetçi Davranışı boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 1.1' de verilmiştir. Tabloda, boyuta ait 24 madde bulunmaktadır.

SORULAR		v	ss	χ^2
1	Öğretmenlerine baskı uygular	1,969	1,403	2,58
2	Öğretmenlerine karşı düşmanca davranışlar sergiler	1,702	1,305	2,09
3	Öğretmenlerine karşı kaba davranır	1,727	1,314	2,33
4	Öğretmenlerine onların duygu ve düşüncelerinin saçma olduğunu söyler	1,430	1,196	2,13
8	Öğretmenlerinin düşüncelerini paylaşımı konusunda cesaretini kırar	1,683	1,297	2,56
9	Öğretmenlerinin maaş dışı ücretlerinin (ek ders, ders yüküne sayılabilecek sosyal etkinlikler, etüt, açık lise dersleri) dağıtımında keyfi davranır	1,975	1,405	2,27
10	Öğretmenlerine onların geçmişte yaptıkları hataları ve eksiklikleri hatırlatır	1,703	1,305	2,41
11	Öğretmenlerinin iş dışındaki sorumluluklarını düşünmez	2,020	1,421	2,90
12	Öğretmenlerin karar verme konusundaki yeteneklerini kısıtlar	1,747	1,322	2,56
13	Öğretmenler arasındaki anlaşmazlıkları tetikler	1,824	1,351	2,24
14	Öğretmenler görevlerini başarılı olarak tamamladıklarında bile onları takdir etmez	1,933	1,390	2,69
15	Öğretmenler izin ya da rapor aldığı anda onlara karşı açıkça tavır alır	2,015	1,420	2,51
16	Öğretmenlerine karşı saldırgan bir tavır takınır	1,570	1,253	2,08
17	Öğretmenlerini açıkça küçük düşürür	2,892	1,700	2,33
18	Öğretmenlerini başkasının yanında eleştirir	1,789	1,337	2,53
19	Öğretmenlerini görev tanımının dışındaki işler için sorumlu tutar	1,881	1,330	2,45
20	Öğretmenlerine, ne zaman ne isteyeceğini belli etmeyen tavırlarıyla huzursuzluk yaşatır	1,770	1,301	2,48
21	Öğretmenlerini küstürmekten ve utandırmaktan zevk alır	1,693	1,360	2,11
23	Başkalarına, öğretmenleri hakkında olumsuz yorumlar yapar	1,851	1,360	2,41

24	Bir öğretmenin yaptığı hata yüzünden tüm öğretmenleri cezalandırır	1,648	1,284	2,24
26	Davranışları mesleki ahlak değerleriyle bağdaşmaz	1,933	1,390	2,31
28	Öğretmenleri hastalandıklarında dahi, onları mesai başında olmaları için zorlar	1,961	1,383	2,25
30	Öğretmenlerin özeline karışır	1,831	1,353	2,12
31	Öğretmenlerinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin gelişmesini engeller	1,968	1,403	2,37
ORTALAMA		1,852	1,357	2,37

Tablo 1.1.:Öğretmenlerin Kötü Denetçi Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin kötü denetçi davranışı boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlar arasında, en yüksek ortalama 11. soruda yer alırken, en düşük ortalama 16. sorudadır. Öğretmenlerin en kırııcı yöneticilerinin, kendilerinin iş dışındaki sorumluluklarını ara sıra düşündükleri algısındalar. Yine en kırııcı yöneticilerinin öğretmenlerine karşı çok az saldırgan tavır takındıkları görüşündeler. Standart sapması en yüksek olan soru 17. sorudur ve bu soruya verilen yanıtların diğerlerine kıyasla aşırı değişkenlik gösterdiği iddia edilebilir. Öğretmenler, en kırııcı yöneticilerinin öğretmenlerini açıkça küçük düşürdüğü düşüncesine farklı oranlarda katılmış olup, görüşler arasında farklılıklar bulunmaktadır. En düşük varyans değerine sahip 4. soru verilen yanıtlar açısından en stabil cevapların bulunduğu sorudur. Öğretmenlerine onların duygu ve düşüncelerinin saçma olduğunu söyler düşüncesine ise öğretmenler birbirine yakın cevaplar vermişlerdir (Tablo 1.1.).

Genel olarak sorulara verilen cevaplar doğrultusunda; öğretmenlerin, yöneticilerinin kötü denetçi davranışını çok az ($\chi^2 = 2.37$) gösterdiği algısında oldukları saptandı (Tablo 1.1.).

4.1.2. Takdir Etmeme Davranışına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenlerin Takdir Etmeme Davranışı boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 1.2’de verilmiştir. Tabloda, boyuta ait 8 madde bulunmaktadır.

SORULAR		v	ss	χ^2
53	Toplantılarda her zaman son söz sahibidir	2,103	1,450	3,48
54	Tüm başarılarını üstlerine rapor eder	1,880	1,371	3,01
55	Üst düzey bir yönetici bulunduğu zaman davranışlarını büyük ölçüde değiştirir	2,157	1,469	3,16
56	Üstleri memnun edecek bilgileri kendi çıkarına kullanır	2,172	1,474	2,76
57	Üstlerinden sürekli takdir almanın beklentisi içindedir	2,041	1,429	3,06
58	Üstünde çalışan kişilere farklı kendisinden daha alt seviyede çalışan insanlara farklı mesajlar gönderir	2,139	1,462	2,88
59	Sürekli olarak üstlerinin gözünde değerini artırma çabası içindedir	2,233	1,494	3,01
67	Okulda yolunda gitmeyen işleri yolunda gidiyormuş gibi gösterir	1,951	1,362	2,57
ORTALAMA		2,102	1,44	2,10

Tablo 1.2.: Öğretmenlerin Takdir Etmeme Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışlarından takdir etmeme boyutuna ilişkin verdiği yanıtların ortalamaları oldukça yüksektir. Bu soru grubunda en yüksek ortalama 53. soru iken, en düşük ortalama 67. soruda bulunmaktadır. Öğretmenler en kırıcı yöneticilerinin, toplantılarda çoğu zaman son söz sahibi olduğu görüşüne katılırken, okulda yolunda gitmeyen işleri ara sıra yolunda gidiyormuş gibi gösterir görüşüne katıldıkları saptandı. Sorulara verilen yanıtlar açısından değişkenliğin fazla olmadığı iddia edilebilir çünkü standart sapma ve varyans değerleri oldukça yakındır ancak 59. sorunun en yüksek değişkenliğe sahip soru olduğu söylenebilir. En kırıcı yöneticilerinin, üstleri memnun edecek bilgileri kendi çıkarına kullanma konusunda öğretmenlerin birbirinden farklı görüşlere sahip oldukları saptandı. Öğretmenlerin,

yöneticilerin üstlerini memnun edecek bilgileri ara sıra kendi çıkarına kullandığı algısında oldukları saptandı (Tablo1.2.).

Genel olarak sorulara verilen cevaplar doğrultusunda; öğretmenlerin, yöneticilerinin takdir etmeme davranışını çok az ($\chi^2=2.10$) gösterdiği algısında oldukları saptandı (Tablo 1.2.).

4.1.3.Narsist Davranışa İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenlerin Narsist Davranış boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 1.3'de verilmiştir. Tabloda, boyuta ait 9 madde bulunmaktadır.

SORULAR		v	ss	χ^2
6	Öğretmenlerinden bütünüyle yönetici olarak koyduğu kurallara uymalarını ister	1,723	1,312	3,56
33	Başkalarının kendisine saygı göstermesi konusunda ısrarcıdır	1,990	1,411	2,86
34	Öğretmenlerinden daha yetenekli olduğuna inanır	2,096	1,448	2,89
37	Öğretmenlerinin gözünde ilgi odağı olmaya çalışır	2,007	1,417	2,69
38	Konumunu zedeleyecek kararlardan kaçınır	1,983	1,408	3,35
39	Önemli olsun ya da olmasın tüm kararları kendisi tek başına verir	1,892	1,376	3,01
40	Öğretmenlerini kolayca yönlendirebildiğine inanır	1,880	1,371	2,96
41	Öğretmenlerinin önünde emir verici bir şekilde davranır	2,043	1,429	2,97
42	Kendi bakış açısıyla çelişen fikirleri dinlemez	2,003	1,415	2,95
ORTALAMA		1,957	1,398	3,02

Tablo 1.3.:Öğretmenlerin Narsist Davranış Boyutuna İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin narsist davranış boyutuna verdikleri yanıtlarda sadece 6. ve 38. sorunun diğerlerine kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenler, yıkıcı yöneticilerinin öğretmenlerinden bütünüyle yönetici olarak koyduğu kurallara uymalarını çoğu zaman istediği ve ara sıra konumunu zedeleyecek kararlardan kaçındığı görüşündedirler. En düşük ortalama ise 37. soruda yer almaktadır.

Öğretmenler, yıkıcı yöneticilerinin, öğretmenleri gözünde ara sıra ilgi odağı olmaya çalıştığı görüşündedirler. Bunun yanı sıra 34. sorunun en değişken yanıtlar içeren soru olduğu, 6. sorunun ise en az değişken yanıtların yer aldığı soru olduğu görülmektedir. Öğretmenler, en kırııcı yöneticilerinin, öğretmenlerinden daha yetenekli olduğuna inandığına dair farklı görüşlerde bulunurken, öğretmenlerinden bütünüyle yönetici olarak koyduğu kurallara uymalarını istediğine dair birbirine yakın görüş bildirdikleri saptandı (Tablo 1.3.).

Genel olarak sorulara verilen cevaplar doğrultusunda; öğretmenlerin, yöneticilerinin narsist davranışı ara sıra ($\chi^2 = 3,02$) gösterdiği algısında oldukları saptandı (Tablo 1.3.).

4.1.4. Etik Dışı Davranışa İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenlerin Etik Dışı Davranış boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 1.4'de verilmiştir. Tabloda, boyuta ait 6 madde bulunmaktadır.

SORULAR		v	ss	χ^2
43	Kendi konumunda ilerlemek için okuldaki insanlara yalan söyler	1,761	1,327	2,17
46	Okuldaki diğer insanlar hakkında dedikodu yapar	1,935	1,391	2,30
48	Ona güvenerek söylenmiş bir bilgiyi başkalarıyla paylaşır	2,821	1,680	2,33
52	Sorunlu davranış gösteren öğretmenlerine sorunun şiddet derecesini aşan cezalar verir	1,767	1,329	2,21
60	Verdiği sözleri tutmaz	1,569	1,252	2,24
66	Kendi çıkarı için öğretmenlere yalan söyler	1,781	1,334	2,11
ORTALAMA		1,954	1,370	2,22

Tablo 1.4.: Öğretmenlerin Etik Dışı Davranış Boyutuna İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin Etik Dışı Davranış boyutuna ilişkin sorulara verdikleri Yanıtlar arasında 48. soru en yüksek ortalamaya sahip olmasının yanı sıra, verilen yanıtlar açısından da en yüksek çeşitliliğe sahip ve dolayısıyla en yüksek standart sapma ve

varyans değerine sahip sorudur. Öğretmenler en kırııcı yöneticilerinin ona güvenerek söylenmiş bir bilgiyi başkalarıyla ara sıra paylaştığını belirtirken, soruya dair en çok çeşitli görüş belirtmişlerdir En düşük ortalama ise 43. soruda bulunmaktadır. Diğer soruların standart sapma ve varyans değerleri birbirlerine oldukça yakındır. Öğretmenler yıkıcı yöneticilerinin; kendi konumunda ilerlemek için okuldaki insanlara çok az yalan söylediğini ve kendi çıkarı için öğretmenlere çok az yalan söylediğini belirtmişlerdir. Boyuttaki soruların standart sapma ve varyans değerlerinin birbirine yakın olmasından, sorulara verilen cevapların birbirleri ile tutarlı olduğu sonucunu çıkarılabilir. Öğretmenlerin, boyut ile ilgili algıları birbirine yakın olduğu söylenebilir (Tablo 1.4.).

Genel olarak sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, öğretmenlerin yöneticilerinin etik dışı davranışı çok az ($\chi^2=2,22$) gösterdiği algısında oldukları saptandı (Tablo 1.4.).

4.1.5.Zorba Davranışa İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenlerin Zorba Davranış boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 1.5’de verilmiştir. Tabloda, boyuta ait 4 madde bulunmaktadır.

SORULAR		v	ss	χ^2
61	Bir fikri öğretmenler tarafından kabul edilmediğini anladığında sesini yükseltir	2,064	1,437	3,01
62	Öğretmenlerini hata yaptıklarında azarlar	1,974	1,405	2,78
65	Öğretmenlere, sorumluluklarını zamanında yerine getirmediğinde bağırır	2,071	1,439	2,56
69	Öğretmenlere verdiği emirler yerine getirilmediğinde, öfke nöbeti geçirir	1,863	1,365	2,30
ORTALAMA		1,993	1,4115	2,66

Tablo 1.5.:Öğretmenlerin Zorba Davranış Boyutuna İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin, Zorba Davranış boyutuna ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar arasında en yüksek ortalama 61. soruda, en düşük ortalama ise 69. soruda bulunmaktadır. Ayrıca 69. soru en düşük standart sapma ve varyans değerlerine sahip

olduğundan verilen yanıtların çeşitliliği açısından en az değişkenliği gösteren sorudur. Öğretmenler, en kırııcı yöneticilerinin, bir fikri öğretmenler tarafından kabul edilmediğini anladığında ara sıra sesini yükselttiği algısındadırlar. Yöneticilerinin öğretmenlere verdiği emirler yerine getirilmediğinde, çok az öfke nöbeti geçirdiği görüşüne öğretmenlerin hemfikir olarak katıldıkları saptandı. Diğer soruların ise standart sapma ve varyans değerleri arasında belirgin büyüklükte farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin zorba yönetici davranışı ile ilgili görüş birliğinde oldukları söylenebilir (Tablo 1.5.).

Genel olarak sorulara verilen cevaplar doğrultusunda öğretmenlerin yöneticilerinin zorba davranışı; ara sıra ($\chi^2=2,66$) gösterdiği algısında oldukları saptandı (Tablo 1.5.).

4.2. YIKICI YÖNETİCİ DAVRANIŞI BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Boyutlar arası korelasyonun incelenmesi amacıyla; nonparametrik metodlar uygulandığından dolayı Spearman Sıra korelasyonu testi uygulanmıştır.

Yıkıcı Yönetici Boyutları	Kötü Denetçi Davranışı	Takdir Etmeme Davranışı	Narsist Davranış	Etik Dışı Davranış	Zorba Davranış
Kötü Denetçi Davranışı					
Takdir Etmeme Davranışı	,76**				
Narsist Davranış	,79**	,79**			
Etik Dışı Davranış	,77**	,75**	,70**		
Zorba Davranış	,77**	,74**	,77**	,73**	

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 2.: Boyutlar arası ilişkiyi gösteren Spearman Sıra korelasyonu testi

Spearman Sıra korelasyonu testi sonucuna göre; yıkıcı yönetici boyutları arasında ($p=0,75$, $p<01$) olumlu yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulundu (Tablo 2).

Kötü Denetçi ve Takdir Etmeme Davranışı gösteren yöneticilerin en yüksek korelasyon katsayısı ile Narsist Davranış boyutuna yönelik davranışlar da gösterdikleri sonucuna ulaşıldı. Narsist Davranış, Etik Dışı Davranış ve Zorba Davranış gösteren yıkıcı yöneticilerin ise en yüksek korelasyon katsayısı ile Kötü Denetçi boyutuna yönelik davranışlar da gösterdikleri sonucuna ulaşıldı. Sonuç olarak, Kötü Denetçi Davranışı ve Takdir Etmeme Davranışı boyutundaki yıkıcı yöneticilerin Narsist Davranışta da buldukları, Narsist, Etik Dışı ve Zorba Davranış gösteren yıkıcı yöneticilerin ise Kötü Denetçi Davranışı'nda da buldukları saptandı (Tablo 2.).

Yıkıcı yönetici boyutları arasında olumlu yüksek korelasyon bulunması alan yazındaki diğer araştırmaların sonuçları ile tutarlılık göstermiştir:

Herhangi bir bireysel yıkıcı yönetici, kıyaslanabilir koşullarda bile, her defasında aynı yıkıcılık seviyesinde çalışmak durumunda değildir veya aynı yıkıcı davranışları kullanmaz ya da aynı işlevsel olmayan karakteristik mekanizmalar yoluyla hareket etmez. Bu yüzden, belli bir yıkıcı yönetici bazen oldukça yıkıcı şekilde fakat bazen de diğer durumlarda tehlikesiz şekilde hareket edebilir. Sonuç olarak, bireysel bir yıkıcı yöneticinin ortaya çıkardığı zararlı sonuçların türü ve derecesi bir durumdan diğerine göre değişebilir (Blumen,Drucker,Ito,2005, s.2).

Zehirli, zorba, etik olmayan ve yıkıcı yöneticilik konseptlerinin arasında bir örtüşme olmasına rağmen, Blumen yıkıcı yöneticiliğin çoklu boyutuna dikkat çekmiştir (Pelletier, 2010, s.376).

Araştırmacılar, kötüleyici (Tepper, 2000; Tepper v.d, 2007), zorba (Ashforth,1994), yıkıcı (Einarsen v.d., 2007), korkutma (Namie ve Namie, 2000), etik olmayan veya kötü (Kellerman, 2004), ve zehirli (Lipman-Blumen, 2005; Pelletier, 2009; Reed, 2004) kapsamlarına giren yıkıcı yöneticiliğin tanımlarını yapmışlardır. Bu teoriler içerisinde davranışsal olarak birbiriyle örtüşenler vardır. Fakat her bir konseptsel çerçeve için kendine özgü olan davranışlar da olduğu belirtilmiştir (Pelletier, 2010, s.374).

4.3.ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE YIKICI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ DEĞİŞME

Öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre yıkıcı yönetici davranışına ilişkin görüşleri arasındaki değişimde, etkili olan faktörler bulunmaktadır. Yıkıcı yönetici davranışlarına yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri alınırken, onların cinsiyetleri, çalıştıkları okul türü, yaş grupları, en son bitirdikleri okul, branş grupları, meslekte toplam hizmet süreleri, çalışmakta oldukları okuldaki hizmet süreleri gibi kişisel özellikleri ele alınarak değerlendirildi. Örneklem grubuna uygulanan testler sonucunda anlamlı farklılığın bulunduğu tablolar bu bölümde verilerek, yorumlandı. Anlamlı farklılığın bulunmadığı tablolar Ek 3’ de verildi.

3.1. Cinsiyet:

Cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla; araştırmanın örneklemini normal dağılım özelliği göstermediğinden dolayı iki aritmetik ortalama farkının test edilmesinde; bağımsız/ ilişkisiz örneklem için t testinin parametrik olmayan karşılığı olan Mann-Whitney U testi kullanıldı.

Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları hakkındaki görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 3.1.’de verildi.

ETİK DIŞI DAVRANIŞ

Tablo3-1.4: Cinsiyete Göre Etik Dışı Davranış’a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Kadın	230	194,55	44746,50	18181,500	,042
Erkek	179	218,43	39098,50		

Tablo 3.1.4.’e göre kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında Kötü Denetçi Davranışı boyutu açısından anlamlı fark vardır (U=18181,500; p=0,042; p>0,05).

Aritmetik ortalamalara göre de erkekler kadınlara göre bu boyuttaki özelliklerin daha fazla olduğu algısına sahiptirler. Kadınların, erkeklere göre yüksek oranla, yıkıcı yöneticilerinin etik dışı davrandığı algısında oldukları saptandı (Tablo 3.1.4.).

Cinsiyete göre; kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında, Kötü Denetçi Davranışı, Takdir Etmeme Davranışı, Narsist Davranış Zorba Davranış boyutları için anlamlı bir farklılık görülmedi (Ek 3 Tablo 3.1.1., 3.1.2., 3.1.3., 3.1.5.).

3-2. Okul Türü:

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistikler; frekans (f), yüzde (%) ve aritmetik ortalama (\bar{X}) kullanıldı. Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında okul türlerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis testi kullanıldı. Örneklem dağılımının normal dağılım özelliği göstermesi durumunda ikiden fazla değişkene ait ortalama farklarının test edilmesinde parametrik testlerden ANOVA kullanılmaktadır. Ancak bu araştırmanın örneklemini normal dağılım özelliği göstermediğinden dolayı parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi kullanıldı.

Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında okul türlerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 3.2.'de verildi.

TAKDİR ETMEME DAVRANIŞI

Tablo 3-2.2: Okul türlerine Göre, Takdir Etmeme Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	sd	χ^2	p
1.ilkokul	99	188,19	2	10,293	,006
2.ortaokul	35	158,36			
3.lise	275	216,99			

Tablo3.2.2.'ye göre ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen görüşleri arasında Takdir Etmeme Davranışı boyutu açısından anlamlı fark vardır($\chi^2=10,293$; $p=,006$; $p>0,05$).

Aritmetik ortalamalara göre liselerde görev yapan öğretmenler, ortaokul ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlere göre bu boyuttaki özelliklerin daha fazla olduğu algısına sahiptirler (Tablo 3.2.2.).

NARSİST DAVRANIŞ

Tablo 3-2.3: Okul türlerine Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	sd	χ^2	p
1.ilkokul	99	186,27	2	7,619	,022
2.ortaokul	35	171,81			
3.lise	275	215,97			

Tablo 3.2.3.'e göre ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen görüşleri arasında Narsist Davranış boyutu açısından anlamlı fark vardır ($\chi^2= 7,619$; $p=,022$; $p>0,05$).

Aritmetik ortalamalara göre liselerde görev yapan öğretmenler, ortaokul ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlere göre yıkıcı yöneticilerinin, daha fazla narsist davranış gösterdikleri algısına sahip oldukları saptandı (Tablo 3.2.3.).

ETİK DIŞI DAVRANIŞ

Tablo 3-2.4: Okul türlerine Göre Etik Dışı Davranış' a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	sd	χ^2	p
1.ilkokul	99	187,43	2	6,946	,031
2.ortaokul	35	173,01			
3.lise	275	215,40			

Tablo 3.2.4.'e göre ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen görüşleri arasında Etik Dışı Davranış boyutu açısından anlamlı fark vardır ($\chi^2=6,946$; $p=,031$; $p>0,05$).

Aritmetik ortalamalara göre liselerde görev yapan öğretmenler, ortaokul ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlere göre bu boyuttaki özelliklerin daha fazla olduğu, yıkıcı yöneticilerinin etik dışı davrandıkları algısına sahip oldukları saptandı (Tablo 3.2.4.).

Okul türlerine göre; ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen görüşleri arasında Kötü Denetçi Davranışı ve Zorba Davranış boyutları açısından anlamlı fark yoktur (Ek 3 Tablo 3.2.1., 3.2.5.).

3-3. Yaş Grupları:

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistiklerden; frekans (f), yüzde (%) ve aritmetik ortalama (\bar{X}) kullanıldı. Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis testi kullanıldı. Örneklem dağılımının normal dağılım özelliği göstermesi durumunda ikiden fazla değişkene ait ortalama farklarının test edilmesinde parametrik testlerden ANOVA kullanılmaktadır. Ancak bu araştırmanın örneklemini normal dağılım özelliği göstermediğinden dolayı parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi kullanıldı.

Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 3.3.'de verildi.

KÖTÜ DENETÇİ DAVRANIŞI

Tablo 3-3.1: Yaş Gruplarına Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	sd	χ^2	p
1. 20-30	55	177,73	4	10,158	,038
2. 31-40	167	222,49			
3. 41-50	156	200,25			
4. 51-60	30	188,88			
5. 61-	1	8,50			

Tablo 3.3.1.' e göre; yaş grupları ile öğretmen görüşleri arasında Kötü Denetçi Davranışı boyutu açısından anlamlı fark vardır ($\chi^2=10,158$; $p=,038$; $p>0,05$).

Aritmetik ortalamalara göre 31-40 yaş arası öğretmenler, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre bu boyuttaki özelliklerin daha fazla olduğu algısındadırlar. Öğretmenler yaş grubu ilerledikçe bu boyuttaki özelliklerin yıkıcı yöneticilerinde daha az olduğu algısındadırlar (Tablo 3.3.1.).

ETİK DIŞI DAVRANIŞ

Tablo 3-3.4: Yaş Gruplarına Göre Etik Dışı Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	sd	χ^2	p
1. 20-30	55	159,26	4	12,498	,014
2. 31-40	167	215,41			
3. 41-50	156	207,10			
4. 51-60	30	225,40			
5. 61-	1	42,00			

Yaş gruplarına göre öğretmen görüşleri arasında Etik Dışı Davranış boyutu açısından anlamlı fark vardır ($\chi^2=7,641$; $p=,106$; $p>0,05$).

Aritmetik ortalamalara göre 51-60 yaş arası öğretmenler, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre bu boyuttaki özelliklerin daha fazla olduğu algısına sahiptirler. Buna göre 20-30 yaş grubu öğretmenler yıkıcı yöneticilerinin etik dışı davranma boyutunda davranış sergilediklerini düşünmezken; 31 yaş ve sonrası yaş grubundaki öğretmenlerin, yöneticilerinin etik dışı davranışlarının olduğunu yaş grubu ilerledikçe artan bir ortalama ile ifade ettikleri saptandı. Buradan, iş etiğinin zaman içerisinde oturduğu sonucu çıkarılabilir (Tablo 3.3.4.).

Yaş gruplarına göre öğretmen görüşleri arasında; Takdir Etmeme Davranışı, Narsist Davranış, Zorba Davranış boyutları açısından anlamlı bir farklılık yoktur (Ek 3 Tablo3.3.2., 3.3.3., 3.3.5).

3-4. En Son Mezun Olunan Okul Türü:

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistikler; frekans (f), yüzde (%) ve aritmetik ortalama (\bar{X}) kullanıldı. Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında en son mezun olunan okul türlerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis testi kullanıldı. Örneklem dağılımının normal dağılım özelliği göstermesi durumunda ikiden fazla değişkene ait ortalama farklarının test edilmesinde parametrik testlerden ANOVA kullanılmaktadır. Ancak bu araştırmanın örneklemini normal dağılım özelliği göstermediğinden dolayı parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi kullanıldı.

Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında en son mezun olunan okul türüne göre anlamlı bir farklılık yoktur (Ek 3 Tablo 3.4.1., 3.4.2., 3.4.3., 3.4.4., 3.4.5.)

3-5. Branş Grupları:

Araştırmanın örneklemini normal dağılım özelliği göstermediğinden dolayı iki aritmetik ortalama farkının test edilmesinde parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi kullanıldı.

Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında branş gruplarına göre anlamlı bir farklılık yoktur. (Ek 3 Tablo 3.5.1, 3.5.2., 3.5.3., 3.5.4., 3.5.5.)

3-6.Meslekte Toplam Hizmet Süresi:

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistik; aritmetik ortalama (\bar{X}) kullanıldı. Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında meslekte toplam hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis testi kullanıldı. Örneklem dağılımının normal dağılım özelliği göstermesi durumunda ikiden fazla değişkene ait ortalama farklarının test edilmesinde parametrik testlerden ANOVA kullanılmaktadır. Ancak bu araştırmanın örneklemini normal dağılım özelliği göstermediğinden dolayı parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi kullanıldı.

Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında Meslekte toplam hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 3.6.'da verildi.

ETİK DIŞI DAVRANIŞ

Tablo 3-6.4: Meslekte toplam hizmet sürelerine Göre Etik Dışı Davranış'a Dair ğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi SonuÇları

Grup	N	Sıra ortalaması	sd	χ^2	p
1.0-1 yıl	6	65,17	6	14,436	,025
2.1-5 yıl	36	185,57			
3.6-10 yıl	72	202,04			
4.11-15 yıl	101	218,51			
5.16-20 yıl	85	189,28			
6.21-25 yıl	71	223,50			
7.26-...yıl	38	215,79			

Tablo 3.6.4.'e göre meslekte toplam hizmet süreleri ile ğretmen görüşleri arasında Etik Dışı Davranış boyutu aÇısından anlamlı fark vardır ($\chi^2=14,436$; $p=,025$; $p>0,05$).

Aritmetik ortalamalara göre meslekte toplam hizmet süresi 21-25 yıl arası olan öğretmenler, yıkıcı yöneticilerinin Etik Dışı Davranışlarının, diŐer gruplara göre daha fazla olduğu algısına sahiptirler. Meslekte toplam hizmet süresi arttıkÇa öğretmenlerin, yöneticilerinin Etik Dışı Davranış boyutundaki özellikleri taşıdığı ile ilgili algılarının arttıkĐı saptandı. Öğretmenlerin, hizmet süreleri, dolayısıyla mesleki deneyimleri arttıkÇa yöneticilerinin Etik Dışı Davranışının daha fazla farkına vardıkları aynı zamanda, meslek etiğinin zamanla ve mesleki deneyimle oluştuğu ileri sürülebilir (Tablo 3.6.4.).

Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında; meslekte toplam hizmet sürelerine göre Kötü DenetÇi Davranışı, Takdir Etmeme Davranışı, Narssist Davranış, Zorba Davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık yoktur (Ek 3 Tablo 3.6.1., 3.6.2., 3.6.3., 3.6.5.).

3-7.Bu Okulda Geçen Hizmet Süresi:

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistikler; frekans (f), yüzde (%) ve aritmetik ortalama (\bar{X}) kullanıldı. Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında bu okulda geçen hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis testi kullanıldı. Örneklem dağılımının normal dağılım özelliği göstermesi durumunda ikiden fazla değişkene ait ortalama farklarının test edilmesinde parametrik testlerden ANOVA kullanılmaktadır. Ancak bu araştırmanın örneklemini normal dağılım özelliği göstermediğinden dolayı parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi kullanıldı.

Öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları ile ilgili görüşleri arasında bu okulda geçen hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık yoktur (Ek 3 Tablo 3.7.1.,3.7.2., 3.7.3., 3.7.4., 3.7.5.).

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, Bursa iline bağlı üç merkez ilçe olan Osmangazi, Nilüfer, Yıldırım ilçelerinde farklı okul türlerinde görev yapan 409 öğretmenin, şimdiye kadarki iş yaşantılarında karşılaştıkları okul müdürlerinin yıkıcı yöneticiliği ile ilgili algılarını ölçmek için yapılan çalışmaların sonucunda ulaşılan bilgiler ve öneriler yer almaktadır.

5.1.SONUÇ

Araştırmada, örneklem grubunun, yöneticilerinin yıkıcı yöneticiliği ile ilgili algıları, çeşitli değişkenler açısından incelenmeye çalışılmıştır. Toplanan verilere uygulanan istatistiksel işlemler sonucunda elde edilen bulguları, aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Bağımsız değişkenlere göre incelendiğinde; kadınların, erkeklere göre daha fazla oranla, yıkıcı yöneticilerinin etik dışı davrandığı algısına sahip oldukları görüldü.

Liselerde çalışan öğretmenler, ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek oranla, yıkıcı yöneticilerinin takdir etmeme davranışı, narsist davranış, etik dışı davranış boyutlarına göre davrandıkları algısında dırlar.

31 yaş üstü öğretmenlerin, yıkıcı yöneticilerinin etik dışı davranış sergilediklerine yönelik algılarının yaş grubu arttıkça artan düzeyde olduğu görüldü. Buradan, iş etiğinin zaman içerisinde oturduğu sonucu çıkarılabilir.

Meslekte toplam hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin, yöneticilerinin Etik Dışı Davranış boyutundaki özellikleri taşıdığı ile ilgili algılarının arttığı görüldü. Öğretmenlerin, hizmet süreleri, dolayısıyla mesleki deneyimleri arttıkça yöneticilerinin Etik Dışı Davranışının daha fazla farkına vardıkları aynı zamanda, meslek etiğinin zamanla ve mesleki deneyimle oluştuğu ileri sürülebilir.

En son mezun olunan okul türüne, branş gruplarına, buldukları okulda geçen hizmet sürelerine yönelik olarak, öğretmenlerin yıkıcı yönetici davranışları hakkındaki görüşlerine ilişkin herhangi bir bulgu ortaya çıkmadığı görüldü.

Öğretmenler yıkıcı yöneticilerinin, kendilerinin iş dışındaki sorumluluklarını ara sıra düşündükleri algısına sahiptirler. Yıkıcı yöneticilerinin kendilerine karşı saldırgan tavır takındıklarına dair çok az algıları olduğu bulundu. Öğretmenlerin en kırıcı yöneticilerinin, kendilerini açıkça küçük düşürdüğü görüşüne dair farklı algıları bulundu. Yıkıcı yöneticilerinin öğretmenlerine onların duygu ve düşüncelerinin saçma olduğunu söyledikleri algısında hemfikir oldukları görüldü. Öğretmenler, yıkıcı yöneticilerinin kötü denetçi davranışını çok az gösterdiği algısındadırlar.

Öğretmenlerin yıkıcı yöneticilerinin, üst düzey bir yönetici bulunduğu zaman davranışlarını büyük ölçüde değiştirdiğine yönelik algıları olduğu görüldü. Yıkıcı yöneticilerinin, toplantılarda çoğu zaman son söz sahibi olduğuna yönelik algılarının olduğu görüldü. Yıkıcı yöneticilerinin, üstlerini memnun edecek bilgileri kendi çıkarına kullanması yönündeki birbirlerinden farklı düzeydeki algılarının, düşük de olsa bulunduğu görüldü. Öğretmenler, yıkıcı yöneticilerinin takdir etmeme davranışını çok az gösterdikleri algısındadırlar.

Öğretmenlerin, yıkıcı yöneticilerinin Öğretmenlerinden bütünüyle yönetici olarak koyduğu kurallara uymalarını çoğu zaman istediği ve konumunu zedeleyecek kararlardan ara sıra kaçındığı algısında oldukları görüldü. Öğretmenler, yıkıcı yöneticilerinin öğretmenlerinin gözünde ara sıra ilgi odağı olmaya çalıştığı algısına sahiptirler. Öğretmenler, yıkıcı yöneticilerinin narsist davranışı ara sıra gösterdiği algısındadırlar.

Öğretmenler en kırıcı yöneticilerinin ona güvenerek söylenmiş bir bilgiyi başkalarıyla paylaştığı ile ilgili birbirlerinden farklı algılara sahiptirler. Yıkıcı yöneticilerinin kendi konumunda ilerlemek için okuldaki insanlara çok az yalan söylediği algısına sahiptirler. Öğretmenler, yıkıcı yöneticilerinin etik dışı davranışı çok az gösterdiği algısındadırlar.

Öğretmenlerin, en kırıcı yöneticilerinin, bir fikri öğretmenler tarafından kabul edilmediğini anladığında sesini yükselttiği ile ilgili algılarında hemfikir oldukları görüldü. Öğretmenlerin, yıkıcı yöneticilerinin zorba davranışı; ara sıra gösterdiği algısındadırlar.

Boyutlara yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin yıkıcı yöneticilerinin en yüksek aritmetik ortalamayla ($\chi^2=3.02$) en fazla Narsist Davranışı; daha sonra ($\chi^2=2,66$) ortalama ile Zorba Davranışı; sonra ($\chi^2=2,37$) ortalamayla Kötü Denetçi Davranışı'nı; sonra ($\chi^2=2,22$) ortalamayla Etik Dışı Davranışı ve en son olarak ($\chi^2=2,10$) ortalamayla Takdir Etmeme Davranışı'nı gösterdiklerine yönelik algıları tespit edildi.

5.2. ÖNERİLER

Araştırmada, elde edilen bulgular göz önünde bulundurularak geliştirilen öneriler şunlardır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin en yüksek oranda narsist yönetici davranışı gösterdiklerine yönelik bulguya göre, okul yöneticilerinin narsistik davranışlarının nedenleri araştırılabilir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri yönetime katma yoluyla narsistik eğilimlerin azaltılması ve karşılıklı empati kurma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik yönetici eğitimi verilebilir.
2. Okul yöneticilerinin öğretmenlerini takdir etmediğine yönelik bulguya göre, nesnel takdir etme ölçütlerinin uygulamaya konması öğretmenin çalışmasını olumlu yönde artıracak iyi bir uygulama olabilir.
3. Okul yöneticileri olumsuz yönetici davranışları hakkında bilgilendirilerek, kendi davranışlarını değerlendirmeleri yoluyla, okul yöneticilerinin olumsuz davranışlardan kaçınmaları sağlanabilir.
4. Araştırma denek sayısı bakımından sınırlı bir çalışmadır. Çalışmayı farklı bölgelerde, farklı denekler ile daha geniş ve yaygın örneklemeler üzerinde sürdürmek fayda sağlayabilir. Özellikle devlet kademesindeki kurumlarda bu tür çalışmaların yapılmasıyla; okullarda, çalışan ve öğretmen verimliliği ile eğitimin kalitesi artabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Açıkalın, A.,Şişman, M., Turan S.: (2007), “ *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*”, Pegem Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 89

Açıkalın, A., (1998), “*Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*”, Pegem Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 7, 70

Aydın, M.: (1993), “*Çağdaş Eğitim Denetimi*”, Pegem Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 21

Aydın, M.: (2010), “*Eğitim Yönetimi*”, Hatiboğlu Basım ve Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 180, 186, 189, 282, 292, 303, 320, 324

Balcı, A.:(2013), “*Etkili Okul Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma*” Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 1, 11, 45, 119, 130-135

Başaran, İ. E. (1982), “*Örgütsel Davranışın Yönetimi*”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, Türkiye, 17, 29

Bursalıoğlu, Z.: (2012), “*Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 4, 46, 47

Çelik, V.:(2010), “*Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 148

Çelik, V.:(2000), “*Okul Kültürü ve Yönetimi*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 148

Demiray, U.:(2008), “*Etkili İletişim*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 238, 239

- Eren, E.: (2009), “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*”, Beta Yayınları, İstanbul, Türkiye, 31
- Fromm, E.:(1995), “*İnsandaki Yıkıcılığın Kökenleri II*”, Payel Yayınları, İstanbul, Türkiye, 10
- Fromm, E.:(1964), “*Sevginin ve Şiddetin Kaynağı*”, Payel Yayınları, İstanbul, Türkiye, 63, 67
- Koçel, T.:(2013), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayınları, İstanbul, Türkiye, 141-142
- Koptagel İlal, G.:(1991), “*Tıpsal Psikoloji Tıpta Davranış Bilimleri*”, Güneş Kitabevi, Ankara, Türkiye, 411, 412, 413
- Kuçuradi, İ.:(1998), “*Uludağ Konuşmaları: Özgürlük Ahlak Kültür Kavramları*” Türkiye Felsefe Kurumu, İstanbul, Türkiye, 21
- Lowen, A.:(2013), “*Narsizm Gerçek Benliğin İnkarı*”, Cem Yayınevi, İstanbul, Türkiye, 66, 95
- Memduhoğlu, H.B.- Yılmaz, K.:(2012), “*Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 82, 83, 142, 170, 332
- Pehlivan, İ.:(1998), “*Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*”, Pegem Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 5, 146, 152, 153
- Şişman, M. Taşdemir, İ.:(2008), “*Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 128
- Tuna, Y.:(2013), “*İş ve Yaşamda Motivasyon*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın no: 3022, Eskişehir, Türkiye, 90
- Weber, M.:(2013). “*Bürokrasi ve Otorite*”, Adres Yayınları, Ankara, Türkiye, 40, 90, 91

Yalım, D.,:(2005), ‘‘İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler’’, Hayat Yayınları, İstanbul, Türkiye, 262, 263

SÖZLÜK

T.D.K.,*Türkçe Sözlük*, 2005,s 1457, 1520

TEZLER

Schmidt, A.A. (2008), *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale*, University of Maryland, A.B.D., 3-28

Başaran, B. (2004), *Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Ankara, Türkiye, 14,16

MAKALELER

Akbaba Altun, S.,(2003), *Eğitim Yönetimi ve Değerler*, Değerler Eğitimi Dergisi, 2003, 1 (1), 11, 12, 13

Aslanargun, E., (2012), *Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri-12(2), 1328, 1337

Aydoğan, İ., (1999), *Etkili Okul*, E.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (8) 215

Blumen, L., (2005), *Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions by Jean Lipman-Blumen* , Leader to Leader, 2

Blumen, J.L., Drucker, P. F. , Ito, M. ,(2005), *Toxic Leadership: A Conceptual Framework1* ,Graduate School of Management Claremont Graduate University (Encyclopedia of Executive Governance), 1, 4

Blumen, J.L., (2005), *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*, New York: Oxford University Press. Ivey Business Journal, 1-8

Durmuş, H., (2007), *Eğitim Yönetimi: Gelişen Geliştiren Öğretmen*, Yeni Eğitim Dergisi, (17), 7, 9

Erdoğan, Ç., (2012), *İlköğretim Okul Müdürlerinin Davranışlarının Etik İlkelere Uygunluğu*, Kastamonu Eğitim Dergisi, 20(2), 503

Günbay, İ., Dağlı, E., Kalkan,F., (2013), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleyici Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 19(4), 578, 579

Helvacı, M.A., Aydoğan, İ. (2011), *Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 4(2), 44, 45

Heppell, T. (2011), *Toxic Leadership: Applying The Lipman-Blumen Model to Political Leadership*, To cite this article: Representation, 47(3), 242

Madenoğlu, C.,Uysal, Ş.,Sarier, Ş.,Banoğlu, K.,(2014), *Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (20)1, 49

Natal, G.(2007), *Applying Transformational Leadership Theory To Toxic Management by Gordon Natal* , Pelican News , 13

Okutan, M. (2000), *Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Değerlendirilmesi*, PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, (7), 6

Özgür, B.(2011), *Yönetim Tarzları ve Etkileri*, Maliye Dergisi, (161), 218

Özgür, B.(2004), *Kamu yönetiminde Yönetici Çıkmazı*, Maliye Dergisi, (145), 3, 27

Pelletier, K. L. (2010), “ *Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric* , California State University, San Bernardino, USA, Leadership 6(4) 373–389, 374, 375

Reed,C. G. E. U.S. Army, (2004) *Toxic Leadership*, Military Review, 67

Sarpkaya, R., (2005), *Yöneticilerin Öğretmenleri Güdülmesinde İçerik Kuramlarından Yararlanması ve Bir Örnek Olay*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (11), 98, 99, 100

Saylı, H., Kızıldağ, D. (2007) *Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 236

4. EKLER

EK 1: M.EB. İZİN BELGELERİ



T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 86896125/605.01/850328
Konu: Şeyda SARIASLAN EYİOL
Araştırma İzni

07/05/2013

Sayın Şeyda SARIASLAN EYİOL
Hocaalızade Mah. Uğurlar Sok. No: 29/7
Osmangazi/BURSA

26 Nisan 2013 tarihli ve 748923 sayılı dilekçenizde, Okan Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı öğrencisi olarak "Toxic Leadership Behaviour Scale : A Scale Development Study" konulu çalışmanıza veri toplamak amacıyla çalışmanızı ilimiz Osmangazi, Nilüfer ve Yıldırım ilçelerimizdeki altı ilkokul ve dokuz lisedeki öğretmenlere uygulamak istediğiniz, bildirilmektedir.

Dilekçeniz "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenerek değerlendirilmesi sonucunda, araştırma ile ilgili görüşme sorularının okullardaki eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, mühürlü ve imzalı görüşme sorularının aslı okul müdürlüklerince görülerek, gönüllülük esası ile okul müdürlüklerinin gözetim ve sorumluluğunda ilimiz Osmangazi, Nilüfer ve Yıldırım ilçelerindeki ekteki Valilik Onayı'nda isimleri yer alan okullardaki öğretmenlere uygulanmasına dair Valilik Onayı'nın aslı ile mühürlü ve imzalı anketler yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Ensar MANAV
Müdür a.
Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

EKLER:
1- Valilik Onayı (2 Sayfa)
2- Anket Formları (3 Sayfa)

Murat TEMURÇİN
Memur
Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı ile Aynıdır.
07 Mayıs 2013

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 7c2c-f7c3-3055-8a5a-45d0 kodu ile yapılabilir.

Yeni Hükümet Konağı A Blok 16050 Osmangazi/BURSA
Elektronik Ağ: www.bursameb.gov.tr
e-posta: arge16@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Halis KORKMAZ, Şube Müdürü
Tel: (0 224) 256 70 00
Faks: (0 224) 256 66 80



T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 86896125/605.01/845313
Konu: Şeyda SARIASLAN EYİOL
Araştırma İzni

06/05/2013

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : M.E.B. Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri konulu 07/03/2012 tarihli ve 2012/13 sayılı Genelgesi

Okan Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Şeyda SARIASLAN EYİOL'un, "Toxic Leadership Behaviour Scale : A Scale Development Study" konulu araştırmasına veri toplamak amacıyla çalışmasını ekli listede isimleri belirtilen ilimiz Yıldırım, Nilüfer, Osmangazi ilçelerindeki 6 ilkokul ve 9 lisenin öğretmenlerine uygulamak istediği Şeyda SARIASLAN EYİOL'un 26 Nisan 2013 tarihli ve 748923 sayılı dilekçeleri ile bildirilmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her tür ve derecedeki okul ve kurumlarda üniversitelerin, sivil toplum kuruluşlarının ve araştırmacıların yapacakları araştırma faaliyetleri kapsamında verilerin toplanması ile ilgili izin talepleri ile ilgili uygulama esasları ilgi Genelgede belirtildiğinden, Okan Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Şeyda SARIASLAN EYİOL'un, "Toxic Leadership Behaviour Scale : A Scale Development Study" konulu araştırmasına veri toplama araçlarının, ilimizde oluşturulan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenerek değerlendirilmesi sonucunda, araştırma ile ilgili anketlerin okullardaki eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, mühürlü ve imzalı anketlerin aslı okul müdürlüklerince görülerek, gönüllülük esası ile okul müdürlüklerinin gözetim ve sorumluluğunda ilimiz ekli listede isimleri belirtilen ilimiz Yıldırım, Nilüfer, Osmangazi ilçelerindeki 6 ilkokul ve 9 lisenin öğretmenlerine ilgi Genelge çerçevesinde uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Atilla GÜLSAR
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
06/05/2013

Eyüp Sabri KARTAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı İle Aynıdır.

07 Mayıs 2013

Murat TEMURÇİN
Memur

EK:
Okul Listesi (1 Sayfa)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Yeni Hükümet Konağı A Blok 16050 Osmangazi/BURSA
Elektronik Ağ: www.bursameb.gov.tr
e-posta: arge16@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Halis KORKMAZ Şube Müdürü
Tel: (0 224) 256 70 00
Faks: (0 224) 256 66 80

EK-OKUL LİSTESİ

Ayten Bozkaya İlkokulu
Setbaşı Atatürk İlkokulu
Emirsultan İlkokulu
Üçevler Şehit Faik Gökçen İlkokulu
Abdurrahman Vardar İlkokulu
Davutkadı Eşref Evcil İlkokulu
Yıldırım Beyazıt Anadolu Lisesi
Yıldırım İmam Hatip Lisesi
Bursa Kız Lisesi
Tophane E.M.Lisesi
Selim Koçdemir E.M.Lisesi
Demirtaşpaşa E.M.Lisesi
BTSO Kız Teknik ve Meslek Lisesi
Ovaakça Tarık Şara Endüstri Meslek Lisesi
Fatih Kız Teknik ve Meslek Lisesi

Murat TEMURÇİN
Memur

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.

07 Mart 2013

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Yeni Hükümet Konağı A Blok 16050 Osmangazi/BURSA
Elektronik Ağ: www.bursameb.gov.tr
e-posta: argel16@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Halis KORKMAZ Şube Müdürü
Tel: (0 224) 256 70 00
Faks: (0 224) 256 66 80

EK 2: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

OKUL YÖNETİCİSİNİN LİDERLİK DAVRANIŞI ÖĞRETMEN ANKET FORMU

Sayın Meslektaşım,

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin görevlerini ifa ederken, öğretmenlerin kırıcı olarak algıladıkları yönetici davranışlarına yönelik görüşlerini saptamaktır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir. Araştırma anketi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere; ikinci bölümde ise kırıcı yönetici davranışına yönelik sorular bulunmaktadır. Sorularda yer alan durumla ilgili, gerçek düşüncenizi yansıtan seçeneği işaretlemeniz, özellikle okullarımızdaki çalışma ortamının iyileştirmesine yönelik çalışmalara ışık tutabilecektir.

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZILMAMASI** önemle rica olunur.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Danışman
Prof.Dr.Cevat CELEP

celep@kocaeli.edu.tr

Araştırmacı
Şeyda SARIARSLAN EYİOL
0 505 5655631
seydasariarslan@gmail.com

I. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz. ✍

1. Cinsiyetiniz

1. Kadın 2. Erkek

2. Okul Türü

1. İlkokul 2. Ortaokul 3. Lise

3. Yaşınız

1. 20-30 2. 31-40 3. 41-50 4. 51-60 5. 61 ve Yukarısı

4. En son bitirdiğiniz okul

1. Öğretmen lisesi
 2. 2 Yıllık Eğitim Enstitüsü, yüksekokul veya önlisans
 3. 3 Yıllık eğitim enstitüsü veya yüksekokul
 4. 4 Yıllık yüksekokul veya fakülte
 5. Yüksek lisans
 6. Doktora

5. Branşınız

1. Sınıf Öğretmeni (2) Branşınız

6. Meslekte toplam hizmet süreniz

1. 1 yıldan az 2. 1-5 yıl 3. 6-10 yıl 4. 11-15 yıl
 5. 16-20 yıl 6. 21-25 yıl 7. 26 ve daha fazla yıl

7. Bu okulda geçen hizmet süreniz.

1. 1 yıldan az 2. 1-5 yıl 3. 6-10 yıl 4. 11-15 yıl
 5. 16-20 yıl 6. 21-25 yıl 7. 26 ve daha fazla yıl

BÖLÜM II

Bu bölümdeki soruları, **şu an birlikte çalıştığınız okul yöneticinizin davranışlarını değil**, şimdiye kadar birlikte çalıştığınız yöneticiler arasında sizi en olumsuz yönde etkileyen yönetici davranışını dikkate alarak cevaplandırınız. (x) ✍

Örneğin, “*Öğretmenler izin ya da rapor aldığı anda onlara karşı açıkça tavır alır...*” davranışı ilgili yöneticinizin hiç göstermediğini düşünüyorsanız (1) seçeneğinin altındaki paranteze X işareti koyunuz.

Şimdiye kadar çalıştığım yöneticiler arasında tanıdığım en kırıcı yöneticim.....

Seçenekler (1) Hiçbir Zaman \longrightarrow (5) Her Zaman	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.Öğretmenlerine baskı uygular.	()	()	()	()	()
2. Öğretmenlerine karşı düşmanca davranışlar sergiler.	()	()	()	()	()
3.Öğretmenlerine karşı kaba davranır.	()	()	()	()	()
4.Öğretmenlerine onların duygu ve düşüncelerinin saçma olduğunu söyler.	()	()	()	()	()
5. Öğretmenlerinden bazılarını daha ayrıcalıklı davranır.	()	()	()	()	()
6.Öğretmenlerinden bütünüyle yönetici olarak koyduğu kurallara uymalarını ister.	()	()	()	()	()
7.Öğretmenlerinin çalışmalarını kasıtlı bir şekilde yok eder ya da yanlış bir yere koyar.	()	()	()	()	()

8.Öğretmenlerinin düşüncelerini paylaşımı konusunda cesaretini kırar.	() () () () ()
9.Öğretmenlerinin maaş dışı ücretlerinin (ek ders ders yüküne sayılabilecek sosyal etkinlikler, etüt, açık lise dersleri) dağıtımında keyfi davranır.	() () () () ()
10.Öğretmenlerine onların geçmişte yaptıkları hataları ve eksiklikleri hatırlatır.	() () () () ()
11.Öğretmenlerinin iş dışındaki sorumluluklarını düşünmez.	() () () () ()
12.Öğretmenlerin karar verme konusundaki yeteneklerini kısıtlar.	() () () () ()
13.Öğretmenler arasındaki anlaşmazlıkları tetikler.	() () () () ()
14.Öğretmenler görevlerini başarılı olarak tamamladıklarında bile onları takdir etmez.	() () () () ()
15.Öğretmenler izin ya da rapor aldığı anda onlara karşı açıkça tavır alır	() () () () ()
16.Öğretmenlerine karşı saldırgan bir tavır takınır	() () () () ()
17.Öğretmenlerini açıkça küçük düşürür.	() () () () ()
18.Öğretmenlerini başkasının yanında eleştirir.	() () () () ()
19.Öğretmenlerini görev tanımının dışındaki işler için sorumlu tutar.	() () () () ()
20.Öğretmenlerine, ne zaman ne isteyeceğini belli etmeyen tavırlarıyla huzursuzluk yaşatır.	() () () () ()
21.Öğretmenlerini küstürmekten ve utandırmaktan zevk alır.	() () () () ()
22.Öğretmenlerin başarılarından kendisine pay çıkarır.	() () () () ()
23 Başkalarına, öğretmenleri hakkında olumsuz yorumlar yapar.	() () () () ()
24. Bir öğretmenin yaptığı hata yüzünden tüm öğretmenleri cezalandırır.	() () () () ()
25.Milli Eğitim sistemi içerisinde çıkabileceği en makamda çalışmak için yaratıldığını varsayar.	() () () () ()
26.Davranışları mesleki ahlak değerleriyle bağdaşmaz.	() () () () ()
27. Eline bir fırsat geçince, gösteriş yapma eğilimindedir.	() () () () ()
28. Öğretmenleri hastalandıklarında dahi, onları mesai başında olmaları için zorlar.	() () () () ()
29. Öğretmenleri üzerinde kontrol sahibi olmayı sever.	() () () () ()
30. Öğretmenlerin özeline karışır.	() () () () ()
31.Öğretmenlerinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin gelişmesini engeller.	() () () () ()
32. Başkalarına olan öfkesini öğretmenlerinden çıkarır.	() () () () ()
33. Başkalarının kendisine saygı göstermesi konusunda ısrarcıdır.	() () () () ()
34.Öğretmenlerinden daha yetenekli olduğuna inanır.	() () () () ()
35.Öğretmenlerinin yetenekleri karşısında kendini tehdit altında görür.	() () () () ()
36.Öğretmenlerine görevlerini etkili bir şekilde tamamlayabileceği konusunda güvenmez.	() () () () ()
37.Öğretmenlerinin gözünde ilgi odağı olmaya çalışır.	() () () () ()
38 Konumuna zedeleyecek kararlardan kaçınır.	() () () () ()
39 Önemli olsun ya da olmasın tüm kararları kendisi tek başına verir.	() () () () ()
40.Öğretmenlerini kolayca yönlendirebildiğine inanır.	() () () () ()

41 Öğretmenlerinin önünde emir verici bir şekilde davranır.	() () () () ()
42 Kendi bakış açısıyla çelişen fikirleri dinlemez.	() () () () ()
43 Kendi konumunda ilerlemek için okuldaki insanlara yalan söyler.	() () () () ()
44 Kendisinin özel biri olduğuna inanır	() () () () ()
45 Öğretmenleri ile olan iletişimine kişisel sorunlarını yansıtır.	() () () () ()
46 Okuldaki diğer insanlar hakkında dedikodu yapar	() () () () ()
47 Psikolojik durumunu okuldaki çalışma ortamına yansıtır.	() () () () ()
48 Ona güvenerek söylenmiş bir bilgiyi başkalarıyla paylaşır	() () () () ()
49 Kendisinin yapmak zorunda olduğu görevleri, öğretmenlerine eksiksiz olarak yaptırır.	() () () () ()
50 Milli eğitim sisteminde yüksek konumda yer alan insanlarla bağlantı kurmaya çalışır.	() () () () ()
51 Yardımcı olacağı kişileri seçerken kendi konumu ilerletecek kişileri ön planda tutar	() () () () ()
52 Sorunlu davranış gösteren öğretmenlerine sorunun şiddet derecesini aşan cezalar verir.	() () () () ()
53 Toplantılarda her zaman son söz sahibidir.	() () () () ()
54 Tüm başarılarını üstlerine rapor eder.	() () () () ()
55 Üst düzey bir yönetici bulunduğu zaman davranışlarını büyük ölçüde değiştirir.	() () () () ()
56 Üstleri memnun edecek bilgileri kendi çıkarına kullanır.	() () () () ()
57 Üstlerinden sürekli takdir almanın beklentisi içindedir.	() () () () ()
58 Üstünde çalışan kişilere farklı kendisinden daha alt seviyede çalışan insanlara farklı mesajlar gönderir	() () () () ()
59 Sürekli olarak üstlerinin gözünde değerini artırma çabası içindedir	() () () () ()
60 Verdiği sözleri tutmaz	() () () () ()
61. Bir fikri öğretmenler tarafından kabul edilmediğini anladığında sesini yükseltir	() () () () ()
62. Öğretmenlerini hata yaptıklarında azarlar	() () () () ()
63. Öğretmenlerinin yorumlarını görmezden gelir	() () () () ()
64. Önemli gördüğü toplantılara yalnızca seçtiği bir kısım öğretmeni davet eder	() () () () ()
65. Öğretmenlere, sorumluluklarını zamanında yerine getirmediginde bağırır	() () () () ()
66. Kendi çıkarı için öğretmenlere yalan söyler	() () () () ()

67. Okulda yolunda gitmeyen işleri yolunda gidiyormuş gibi gösterir	() () () () ()
68.Öğretmenlerinden verdiği görevleri sorgulamadan yapmalarını bekler	() () () () ()
69.Öğretmenlere verdiği emirler yerine getirilmediğinde, öfke nöbeti geçirir	() () () () ()
70. Kendi hatalarından dolayı öğretmenlerini suçlar	() () () () ()

Bunlardan başka görüşleriniz varsa lütfen maddeler halinde yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EK 3: ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE ANLAMLI FARKLILIK GÖRÜLMEMEYEN YIKICI YÖNETİCİ BOYUTLARINA İLİŞKİN TABLOLAR

Tablo3-1.1: Cinsiyete Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Yönelik Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Kadın	230	209,52	48189,00	19546,000	,381
Erkek	179	199,20	35656,00		

Cinsiyete göre kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında Kötü Denetçi Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur($U=19546,000$; $p=0,38$; $p>0,05$).

Tablo3-1.2: Cinsiyete Göre Takdir Etmeme Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Kadın	230	208,23	47894,00	19841,000	,530
Erkek	179	200,84	35951,00		

Cinsiyete göre kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında Takdir Etmeme Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur($U=19841,000$; $p=0,530$; $p>0,05$).

Tablo3-1.3: Cinsiyete Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Kadın	230	210,19	48344,00	19391,000	,314
Erkek	179	198,33	35501,00		

Cinsiyete göre kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında Narsist Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur($U=19391,000$; $p=0,314$; $p>0,05$).

Tablo3-1. 5: Cinsiyete Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Kadın	230	212,13	48791,00	18944,000	,165
Erkek	179	195,83	35054,00		

Cinsiyete göre kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında Zorba Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($U=18944,000$; $p=0,165$; $p>0,05$).

Tablo 3-2.1: Okul türlerine Göre Kötü Denetçi Davranışı' na dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1.ilkokul	99	185,46	2	5,653	,059
2.ortaokul	35	184,07			
3.lise	275	214,70			

Okul türlerine göre ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen görüşleri arasında Kötü Denetçi Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=5,653$; $p=,059$; $p>0,05$).

Tablo 3-2.5: Okul türlerine Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1.ilkokul	99	194,61	2	5,287	,071
2.ortaokul	35	169,51			
3.lise	275	213,26			

Okul türlerine göre ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen görüşleri arasında Zorba Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=5,287$; $p=,071$; $p>0,05$).

Tablo 3-3.2: Yaş Gruplarına Göre Takdir Etmeme'ye Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1. 20-30	55	181,38	4	3,387	,495
2. 31-40	167	213,93			
3. 41-50	156	204,49			
4. 51-60	30	199,62			
5. 61-	1	253,50			

Yaş gruplarına göre öğretmen görüşleri arasında Takdir Etmeme Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=3,387$; $p=,495$; $p>0,05$).

Tablo 3-3.3: Yaş Gruplarına Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1. 20-30	55	186,81	4	7,641	,106
2. 31-40	167	222,86			
3. 41-50	156	195,72			
4. 51-60	30	191,43			
5. 61-	1	77,50			

Yaş gruplarına göre öğretmen görüşleri arasında Narsist Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=7,641$; $p=,106$; $p>0,05$).

Tablo 3-3.5: Yaş Gruplarına Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1. 20-30	55	171,28	4	8,049	,090
2. 31-40	167	214,31			
3. 41-50	156	206,62			
4. 51-60	30	212,58			
5. 61-	1	24,00			

Yaş gruplarına göre öğretmen görüşleri arasında Zorba Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2= 8,049$; $p= ,090$; $p>0,05$).

Tablo 3-4.1: En son bitirdikleri okul türüne Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1. öğretmen.lisesi		(Yok)	4	4,079	,395
2.2yıllık.yüksek.okul	15	217,07			
3.3yıllık.yüksek.okul	6	166,67			
4. 4 yıllık fakülte	331	202,02			
5. yüksek lisans	54	228,05			
6.doktora	3	135,83			

En son bitirdikleri okul türüne göre öğretmen görüşleri arasında Kötü Denetçi Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2= 4,079$; $p= ,395$; $p>0,05$).

Tablo 3-4.2: En son bitirdikleri okul türüne Göre Takdir Etmeme Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1. öğretmen.lisesi		(Yok)	4	1,747	,782
2.2yıllık.yüksek.okul	15	197,87			
3.3yıllık.yüksek.okul	6	174,92			
4. 4 yıllık fakülte	331	204,33			
5. yüksek lisans	54	217,56			
6.doktora	3	148,67			

En son bitirdikleri okul türüne göre öğretmen görüşleri arasında Takdir Etmeme Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2= 1,747$; $p= ,782$; $p>0,05$).

Tablo 3-4.3: En son bitirdikleri okul türüne Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1. öğretmen.lisesi		(Yok)	4	2,673	,614
2.2yıllık.yüksek.okul	15	172,27			
3.3yıllık.yüksek.okul	6	202,83			
4. 4 yıllık fakülte	331	203,30			
5. yüksek lisans	54	224,22			
6.doktora	3	215,00			

En son bitirdikleri okul türüne göre öğretmen görüşleri arasında Narsist Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur($\chi^2= 2,673$; $p= ,614$; $p>0,05$).

Tablo 3-4.4: En son bitirdikleri okul türüne Göre Etik Dışı Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1. öğretmen.lisesi		(Yok)	4	1,255	,869
2.2yıllık.yüksek.okul	15	205,33			
3.3yıllık.yüksek.okul	6	191,83			
4. 4 yıllık fakülte	331	207,68			
5. yüksek lisans	54	192,28			
6.doktora	3	163,33			

En son bitirdikleri okul türüne göre öğretmen görüşleri arasında Etik Dışı Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2= 1,255;p=,869;p>0,05$).

Tablo 3-4.5: En son bitirdikleri okul türüne Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1. öğretmen.lisesi		(Yok)	4	1,238	,872
2.2yıllık.yüksek.okul	15	210,97			
3.3yıllık.yüksek.okul	6	193,92			
4. 4 yıllık fakülte	331	204,46			
5. yüksek lisans	54	203,86			
6.doktora	3	277,50			

En son bitirdikleri okul türüne göre öğretmen görüşleri arasında Zorba Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2= 1,238;p=,872;p>0,05$).

Tablo 3-5.1: Branş gruplarına Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Sınıf öğretmeni	91	187,35	17048,50	12862,500	,106
Diğer branş	318	210,05	66796,50		

Branş gruplarına göre öğretmen görüşleri arasında Kötü Denetçi Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur (U=12862,500; p=0,106; p>0,05).

Tablo 3-5.2: Branş gruplarına Göre Takdir Etmeme Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Sınıf öğretmeni	91	185,07	16841,00	12655,000	,068
Diğer branş	318	210,70	67004,00		

Branş gruplarına göre öğretmen görüşleri arasında Takdir Etmeme Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur (U=12655,000; p=0,68; p>0,05).

Tablo 3-5.3: Branş gruplarına Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Sınıf öğretmeni	91	184,80	16817,00	12631,000	,064
Diğer branş	318	210,78	67028,00		

Branş gruplarına göre öğretmen görüşleri arasında Kötü Narsist Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur (U=12631,000; p=0,64; p>0,05).

Tablo 3-5.4: Branş gruplarına Göre Etik Dışı Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Sınıf öğretmeni	91	185,70	12712,500	12712,500	,076
Diğer branş	318	210,52	66946,50		

Branş gruplarına göre öğretmen görüşleri arasında Etik Dışı Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur (U=12712,500; p=0,076; p>0,05).

Tablo 3-5.5: Branş gruplarına Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Sınıf öğretmeni	91	192,30	17499,00	13313,000	,244
Diğer branş	318	208,64	66346,00		

Branş gruplarına göre öğretmen görüşleri arasında Zorba Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur (U=13313,000; p=0,244; p>0,05).

Tablo 3-6.1: Meslekte toplam hizmet sürelerine Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1.0-1 yıl	6	77,25	6	9,126	,167
2.1-5 yıl	36	201,35			
3.6-10 yıl	72	212,70			
4.11-15 yıl	101	217,45			
5.16-20 yıl	85	204,01			
6.21-25 yıl	71	201,08			
7.26-...yıl	38	190,49			

Meslekte toplam hizmet sürelerine göre öğretmen görüşleri arasında Kötü Denetçi Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=9,126$; $p=,167$; $p>0,05$).

Tablo 3-6.2: Meslekte toplam hizmet sürelerine Göre Takdir Etmeme'ye Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1.0-1 yıl	6	89,67	6	6,770	,343
2.1-5 yıl	36	195,75			
3.6-10 yıl	72	211,82			
4.11-15 yıl	101	213,19			
5.16-20 yıl	85	201,07			
6.21-25 yıl	71	206,23			
7.26-...yıl	38	203,78			

Meslekte toplam hizmet sürelerine göre öğretmen görüşleri arasında Takdir Etmeme Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=6,770$; $p=,343$; $p>0,05$).

Tablo 3-6.3: Meslekte toplam hizmet sürelerine Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1.0-1 yıl	6	156,75	6	5,328	,502
2.1-5 yıl	36	211,19			
3.6-10 yıl	72	213,72			
4.11-15 yıl	101	220,58			
5.16-20 yıl	85	192,80			
6.21-25 yıl	71	200,03			
7.26-...yıl	38	185,38			

Meslekte toplam hizmet sürelerine göre öğretmen görüşleri arasında Narsist Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=5,328$; $p=,502$; $p>0,05$).

Tablo 3-6.5: Meslekte toplam hizmet sürelerine Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1.0-1 yıl	6	100,83	6	6,877	,332
2.1-5 yıl	36	185,56			
3.6-10 yıl	72	205,60			
4.11-15 yıl	101	215,45			
5.16-20 yıl	85	200,10			
6.21-25 yıl	71	210,61			
7.26-...yıl	38	211,45			

Meslekte toplam hizmet sürelerine göre öğretmen görüşleri arasında Zorba Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=6,877$; $p=,332$; $p>0,05$).

Tablo 3-7.1: Bu okulda geçen hizmet sürelerine Göre Kötü Denetçi Davranışı'na Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1.0-1 yıl	78	204,38	6	5,110	,530
2.1-5 yıl	191	205,42			
3.6-10 yıl	81	215,78			
4.11-15 yıl	28	179,46			
5.16-20 yıl	19	199,58			
6.21-25 yıl	7	221,21			
7.26-...yıl	4	103,75			

Bu okulda geçen hizmet sürelerine göre öğretmen görüşleri arasında Kötü Denetçi Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=5,110$; $p=,530$; $p>0,05$).

Tablo 3-7.2: Bu okulda geçen hizmet sürelerine Göre Takdir Etmeme'ye Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1.0-1 yıl	78	222,94	6	5,710	,456
2.1-5 yıl	191	200,55			
3.6-10 yıl	81	206,67			
4.11-15 yıl	28	183,57			
5.16-20 yıl	19	204,34			
6.21-25 yıl	7	219,79			
7.26-...yıl	4	110,25			

Bu okulda geçen hizmet sürelerine göre öğretmen görüşleri arasında Takdir Etmeme Davranışı boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=5,710$; $p=,456$; $p>0,05$).

Tablo 3-7.3: Bu okulda geçen hizmet sürelerine Göre Narsist Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1.0-1 yıl	78	213,98	6	4,692	,584
2.1-5 yıl	191	206,24			
3.6-10 yıl	81	204,83			
4.11-15 yıl	28	176,34			
5.16-20 yıl	19	189,79			
6.21-25 yıl	7	242,07			
7.26-...yıl	4	131,38			

Bu okulda geçen hizmet sürelerine göre öğretmen görüşleri arasında Narsist Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=4,692$; $p=,584$; $p>0,05$).

Tablo 3-7.4: Bu okulda geçen hizmet sürelerine Göre Etik Dışı Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1.0-1 yıl	78	204,87	6	6,616	,358
2.1-5 yıl	191	198,51			
3.6-10 yıl	81	219,29			
4.11-15 yıl	28	181,98			
5.16-20 yıl	19	220,34			
6.21-25 yıl	7	273,71			
7.26-...yıl	4	145,38			

Bu okulda geçen hizmet sürelerine göre öğretmen görüşleri arasında Etik Dışı Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=6,616$; $p=,358$; $p>0,05$).

Tablo 3-7.5: Bu okulda geçen hizmet sürelerine Göre Zorba Davranış'a Dair Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra ortalaması	SD	χ^2	p
1.0-1 yıl	78	196,66	6	3,090	,798
2.1-5 yıl	191	206,62			
3.6-10 yıl	81	211,51			
4.11-15 yıl	28	176,93			
5.16-20 yıl	19	214,87			
6.21-25 yıl	7	241,07			
7.26-...yıl	4	194,13			

Bu okulda geçen hizmet sürelerine göre öğretmen görüşleri arasında Zorba Davranış boyutu açısından anlamlı fark yoktur ($\chi^2=3,090$; $p=,798$; $p>0,05$).

6. ÖZGEÇMİŞ

Şeyda SARIARSLAN EYİOL, 1978 yılında İskilip’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini; Bursa’da tamamladı. 1998 yılında Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Anabilim Dalı’nda başladığı lisans öğrenimini, 2002 yılında tamamladı. Okan Üniversitesi yüksek lisans öğrenimine 2012 yılında başladı. 2002 yılında başladığı öğretmenlik hayatını halen sürdürmektedir.