

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki*

Necati CEMALOĞLU**

Veysel OKÇU*

Özet

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Siirt il ve ilçe merkezi sınırları içinde yer alan 66 ilköğretim okulunda görev yapan 1315 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma da örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri hakkında öğretmenlerin görüşlerinin belirlemek amacıyla Bass ve Avolio ve (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutları kapsamına giren olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığını ölçmek amacıyla Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen “Olumsuz Davranış Soruları Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirdikleri, işlemci liderlik davranışlarını ise düşük düzeyde gösterdikleri ve dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarından daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutlarında olumsuz davranışlara “ara sıra” düzeyinde maruz kaldıkları; yıldırma üzerinde dönüşümcü liderliğin etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu; işlemci liderliğin ise yıldırma üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda dönüşümcü ve işlemci liderliğin tüm alt boyutlarının yıldırmanın göreve ve sosyal ilişkilere ilişkin her iki alt boyut üzerinde yordayıcı etki yaptığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik stilleri, Dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, yıldırma, okul yöneticisi, öğretmen

* Bu araştırmanın verileri, araştırmacının doktora tezinden alınmış ve bu çalışma “7. Ulusal Eğitim Yönetimi” kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.

* Yrd. Doç. Dr. Veysel OKÇU, Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Abstract

The purpose of this study was to determine the correlation between leadership types of school principals mobbing experience level of teachers. The study was a relational screening model research. Population of the study were composed of 1315 primary school teachers who work in Turkish Public, in Siirt, Turkey. The study sample was not taken. In the study, scale of "Multifactor Leadership Questionnaire" developed by Bass and Avolio (1995) was used to determine the leadership styles of school principals. Scale of "Negative Behaviour Questionnaire", developed by Finarsen and Raknes (1997) and was used to determine frequency level of mobbing experience in term of task and social relation dimension which teachers experience. The result of the study indicate that school principals displayed transformational leadership behaviours at mid-level while school principals displayed transactional leadership behaviours at low level and display transactional behaviours in low level, this means that they display transactional leadership behaviours more often than transactional leadership behaviours. The results shows that teachers, working in primary schools, are 'sometimes' exposed to mobbing experiences in terms of term of task and social relation dimension, effect of transformational leadership has been in negative direction and meaningful over mobbing, on the other hand, effect of transactional leadership is not meaningful over mobbing. As a result of regression analysis all sub-dimensions of transformational and transactional leadership have predictive for mobbing in terms of task and social relation.

Keywords: Leadership, transformational leadership, transactional leadership, mobbing, school principal, teacher

Giriş

Örgütsel ortamda işgörenlerin stres, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik yaşamalarında etkili olan pek çok farklı değişkenden söz edilebilir (Cemaloğlu, 2011; Cemaloğlu, 2007a). Bu değişkenlerden birisi de, yıldırma. İş yerinde yıldırma davranışları örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir ortamın oluşmasına neden olan psikolojik etkenlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt düzenini bozan, performansı düşüren, motivasyonunu bozan, işe bağlılığı azaltan, iş doyumu ve çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyen temel sorunlardan biridir (Kırel, 2008, s. 17; Kocaoğlu, 2007; Tetik, 2010; Tutar, 2004, s. 89). Yurt içinde Işık (2007) ve Tayyar (2008) tarafından yapılan araştırmada, yıldırma uygulamaları ile iş stresi ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Yurt dışında yapılan bir çok araştırmada ise (Agervold ve Mikkelsen, 2004; Araújo, Elmes McIntyre ve Mendonca McIntyre, 2010; Björkqvist, Österman

ve Hjelt-Back,, 1994; Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, 1998; Einarsen ve Raknes, 1997; Dick ve Wagner, 2001; Jenkins, Winefield ve Sarris 2010; Leyman, 1996; Mikkelsen ve Einarsen, 2001; Nielsen, Matthiesen, Hetland ve Einarsen, 2010; Vartia, 1996; Zapf, 1999) yıldırımaya maruz kalan çalışanların iş doyumlarını düşürdüğü, tükenmişlik düzeyini arttırdığı, stres ve zihinsel yorgunluk belirtisi gösterdikleri, zaman içinde ruhsal sağlık sorunlarını arttırdığı, yüksek düzeyde depresyon, kaygı ve saldırganlık davranışı gösterdikleri ve sağlıklarında ciddi bozulmalar meydana getirdiği ortaya konmuştur.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin psiko-sosyal davranışları üzerinde etkili olduğuna dair birçok araştırma yapılmıştır. Yurt içi ve yurt dışında yapılan birçok araştırmada benimsenen liderlik stili ile yıldırma arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur (Agervold ve Mikkelsen 2004; Cemaloğlu, 2007b, 2011; Cemaloğlu ve Korkmaz, 2010; Einarsen ve diğerleri, 1994; Ertüreten, 2008; Cengiz, 2008; Leyman, 1996; Vartia, 1996). Korkmaz ve Cemaloğlu (2010) yaptığı araştırmada sosyal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı eğitim örgütlerinde yıldırmanın örgütsel güven ve iklimi önemli oranda zayıflattığı, Zapf (1999, s. 75) ise, yıldırmanın örgüt iklimine zarar verdiği, iş stresine ve buna bağlı olarak sorunların artmasına neden olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Araújo ve diğerleri (2010, s.203) ve Başak Gökçe (2009) işyerindeki yıldırma ile örgütsel iklim, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı arasında, Jenkins ve arkadaşları (2010, s. 49) ise, işyerindeki yıldırma ile işgörenlerin çalışma performansı, moral motivasyonu ve örgütsel güven arasında ilişki olduğunu saptamıştır. Cemaloğlu'nun (2007a) yaptığı araştırmada okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme sıklığını arttırdıkça yıldırmanın yaşanma düzeyinde düşme yaşanırken, aksi durumlarda yıldırmanın yaşanma düzeyinde artış gözlenmektedir. Benzer şekilde Cemaloğlu ve Korkmaz (2010), Einarsen ve diğerleri (1994) yöneticisi liderlik becerilerine sahip olan örgütlerde yıldırma davranışlarına sık rastlanmayacağını belirtmektedir. Bununla birlikte, olumlu ve sağlıklı bir okul ortamında öğretmenlerin okula daha fazla bağlılık gösterdikleri ortaya konmuştur (Turan, 2002). Dolayısıyla, örgütlerin yaşamsal alanlarına sinsice girip, insan kaynaklarını, kaliteyi ve başarıyı olumsuz yönde etkileyen yıldırmaı daha yakından incelemek ve yıldırma ile ilişkisi olabilecek değişkenleri irdelemek, problemin anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Bu araştırma ile özellikle okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin azaltılmasında etkili olup olmadığını ortaya koymak suretiyle, okullarda daha etkili ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulmasına ve eğitimde kalitenin arttırılmasına katkı sağlama hedeflenmektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını saptamaktır. Bu araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stillerini (dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik) gerçekleştirme düzeyleri nedir?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma yaşamaları (görev ve sosyal ilişkiler boyutunda) ne düzeydedir?
3. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
4. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin (görev ve sosyal ilişkiler boyutlarında) anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik

Son yıllarda liderlikle ilgili olarak yapılan araştırmalarda üzerinde ağırlıklı olarak durulan ve ilgi çeken sınıflamalardan biri dönüşümcü ve işlemci liderlik stildir. Dönüşümcü liderlik kavramını siyaset bilimci Burns 1978 yılında ABD'de politik liderlik eğitimi sırasında kullanmıştır. Burns ve Bass liderlikle ilgili yeni bir sınıflamanın yapılmasının zorunlu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Burns ve Bass, geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan liderlik biçimini işlemci liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olan liderlik biçimini de dönüşümcü liderlik şeklinde adlandırmışlardır (akt. Owen ve diğ., 2007, s. 317). Bunlardan ilki ilki, değerli şeyleri takas etme amacıyla oluşmuş dünyevi, çıkarıcı ve bağısız bir ilişki tipi olan işlemci liderliktir. İşlemci liderlik, İzleyenlere yol gösteren, onları güdüleyen, örgütün amaçlarını, çalışanların rollerini ve görevlerini açıkça ortaya koyan bir liderlik tarzıdır (Bateman, 2002, s.471). İşlemci liderlik modelinde liderle, işgörenler arasında etkili bir takas işlemi vardır ve bu takas üç boyuttan oluşur. Bunlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve müdahale etmeme yaklaşımıdır (Çelik, 1998; Hater ve Bass, 1988; Howell ve Avolio, 1993; Karip, 1998;). İşlemci liderliğin koşullu ödül boyutunda lider, çalışanların gösterdiği çabanın karşılığı olarak onlara istediği desteği sağlar. Lider astları belirlenen amaç doğrultusunda harekete geçirebilmek için onları ödül ile motive eder (Karip, 1998). İstisnalarla yönetim, liderin izleyicileri takip ettiği ve daha sonra gerektiğinde yanlışlarını düzelttiği zaman kullanılır. İstisnalar ile yönetim pasif ya da aktif olabilir (Steward, 2006). Aktif istisnalarla yönetimde lider, doğabilecek sorunlardan dolayı

görevlerin yerine getirilip getirilmediğini izleme ve geçerli performans düzeylerini sağlamak için bu sorunları çözme konusunda dikkatini yoğunlaştırır. Lider hali hazırda var olan süreçten sapmaları gözetler ve herhangi bir düzensizlik meydana gelmemesi için müdahalede bulunur (Tandoğan, 2002). Pasif istisnalarla yönetim anlayışında liderler davranışları izleyerek yanlışları, hataları ve yapılmaması gerekenleri gözlemler ve bu davranışlar oluştuğunda harekete geçerek düzeltme yoluna gider. Müdahale etmeden kaçınır ya da çekinirler. Müdahale ettiğinde de zaten iş işten geçmiştir (Avolio ve Bass, 2002, s.97).

Genel olarak, dönüşümcü liderlik işgörenlerin başarısını ve memnuniyetini geliştirmek için onların ihtiyaçlarını ve değerlerini etkileyerek işlemler ötesi hareket olarak görülür (Korek, Felfe ve Zaepernick-Rothe, 2010). Bass'a (1999) göre, dönüşümcü liderlik davranışı dört strateji tarafından tanımlanır: İdealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir. İdealleştirilmiş (karizmatik) etki, takipçilerin liderle güçlü bir şekilde etkileşimini ve bağlılığını sağlayan duyguları ortaya çıkarabilme kabiliyetidir. Bu, vizyon sunan, saygı ve güven kazanan bir lider demektir (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007, s.318). Davranış olarak idealleştirilmiş etki, liderin kendisi için önemli olan değer ve inanç hakkında konuşması, eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması, ortak görev duygusunun önemini vurgulaması gibi davranışlarını kapsar. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise, liderin, çevresindeki insanların kendisi ile beraberliğini mutlu ve gurur verici hale getirmesini, grup yararını ön plana çıkarmasını, kendisine saygı duyacak eylemleri sergilemesi ve güçlü biri olduğu izlenimi vermesi özelliğini kapsamaktadır (Karip, 1998). Telkinle güdülemede liderler, izleyicilerinin işlerini anlamalarını ve yaptıkları işlere meydan okumalarını sağlayarak, etrafındakilere güdüleyici ve esinlendirici şekilde davranırlar. Coşku ve iyimserlik gösterirler (Bass ve diğ., 2003). Lider, izleyicilerinin tasarlanan cazip gelecek durumlara bağlanmalarını sağlar; izleyicilerin karşılama ve ayrıca bağlılık göstermeleri istenen hedefler ve paylaşılan vizyon için açıkça iletilen beklentiler oluştururlar ve takım ruhunu harekete geçirirler (Bass ve Riggio, 2006, s.6). Dönüşümcü liderliğin unsurlarından biri olan entelektüel uyarım, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan güçlendirme ile çok yakından ilişkilidir. Dönüşümcü lider sağladığı entelektüel uyarımla, çalışanların güçlendirilmesinde aktif rol oynar (Akçakaya, 2010, s.160). Lider, sorular sorarak, varsayımlar sunarak, problemleri yeniden çerçvelendirerek ve eski durumlara yeni yaklaşımlar getirerek izleyenlerinin çabalarını yenilikçi ve yaratıcı bir hale getirmelerinde onlara ilham verir. Sorunlara çözüm bulma süreci içerisinde

bulunan izleyenlerden yeni çözümler ve fikirler istenir (Bass ve diğ., 2003). Bireysel İlgi, izleyenlere bilgi beceri ve deneyimlerini geliştirecek destek sağlama, özendirme sürecidir (Erçetin, 1998, s.58). Lider astların bireysel gereksinimlerini dikkate alır ve astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir (Karip, 1998).

Yıldırma (Mobbing)

Leymann, örgütlerde yetişkinler arasında bireylerin, diğerlerine zarar vermek amacıyla başvurduğu sistematik saldırganlığı anlatmak için yıldırma kavramını kullanmıştır. Yıldırma, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde düşmanca ve etik dışı uygulamalarla ortaya çıkan psikolojik şiddettir Davenport, Schwartz ve Elliott 2003, s.4-5). Leymann'a (1996, s.168) göre yıldırma, sosyal etkileşim vasıtasıyla bir bireye bir ya da birden fazla kişi tarafından günlük temele dayalı aylarca süren bir periyotta saldırılması ve bunun sonucu olarak bireyi potansiyel olarak yüksek kovulma riskiyle çaresiz duruma getirilmesidir. Hogh ve Ortega'ya (2010, s.42) göre ise yıldırma, bireyin istenmeyen, olumsuz ve genelde duygusal ve ruhsal ve sağlığa zarar verebilecek davranışlarla tekrar tekrar yüz yüze kalması durumudur. Yıldırma, doğrudan bir çalışana yönelik, bir ya da birden fazla kişi tarafından sistemli ve uzun süreli, sonuçları psikolojik ve fizyolojik zararlara sebep olabilecek bir davranış biçimidir (Browne ve Smith, 2008). Yıldırma, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışlardır (Mikkelsen ve Einarsen 2002). Matthiesen ve diğerleri (2010) örgütlerde yaşanan yıldırmanın, işyerindeki çalışanlarda aşağılanma duygusu uyandırdığı, çalışanların performansını düşürdüğü ve bu performansın da çalışma koşullarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Düşmanlık hissi oluşturan ve ahlak dışı hareketleri içeren yıldırmanın, eğitim örgütlerinde çalışan bireyler üzerinde bireysel ya da toplu olarak sistematik bir şekilde uygulanması örgüt sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Korkmaz ve Cemaloğlu, 2010). Cemaloğlu'nun (2011) ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmalarda okul yöneticilerinin liderlik stilleri okulun örgüt sağlığı üzerinde ve işyerinde yıldırma yaşamada önemli bir belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim

varlığını ve/veya derecesini belirlemede kullanılan bir araştırma modelidir (Karasar, 2007, s. 81).

Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Siirt il ve ilçe merkezi sınırları içinde yer alan 66 ilköğretim okulunda görev yapan 1315 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 39.3'ü kadın ve % 60.7'si erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Kıdem değişkenine ilişkin dağılım incelendiğinde 1-5 yıl (% 44.4) ve 6-10 yıl (% 28.7) kıdem grubundaki öğretmenlerin oranının diğer gruplardan daha yüksek iken, 16-20 yıl (% 4.9), 21 yıl ve üzeri (%8.9) kıdem grubundaki öğretmenlerin oranı diğer gruplardan daha düşüktür. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin oranı % 51.7 iken, branş öğretmenlerinin oranı % 48.3'tür.

Veri Toplama Araçları

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Okul yöneticilerinin liderlik stillerini ölçmek amacıyla www.mindgarden.com adresinden Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin kullanım izni alınmıştır. Ölçek, beş alt boyuta sahip dönüşümcü liderlik 20, dört alt boyuta sahip işlemci liderlik ise 16 maddeden oluşmaktadır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ayrıca her bir madde için elde edilen aritmetik ortalama, öğretmenlerin her maddeye katılma düzeyi 0-0.80: "Hiçbir zaman", 0.81-1.60: "Nadiren-Çok az", 1.61-2.40: "Bazen-Ara sıra", 2.41-3.20: "Genellikle-Sıklıkla", 3.20-4.00: "Her zaman" olarak değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu gözlenmiştir. Dönüşümcü liderlik olarak adlandırılan birinci faktör tarafından açıklanan toplam varyans %42.320 ve bu faktöre ait öz değer 13.817'dir. İşlemci liderlik olarak adlandırılan ikinci faktörün açıkladığı varyans ise %11.276 ve bu faktöre ait öz değer 3.201'dir. İki boyutun açıkladığı toplam varyans %53.596'dır. Analizler sonucunda anketin dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan maddelerin madde toplam korelasyon katsayılarının .46 ile .85 arasında değiştiği ve bu boyuta ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının .96 olduğu görülmüştür. Ölçeğin ikinci boyutunda yer alan maddelerin madde toplam korelasyon katsayıları .36 ile .72 arasında değiştiği ve bu boyuta ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise .74'tür. Yapılan araştırmada, ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda, idealleştirilmiş etki (atfedilen) için .88, idealleştirilmiş etki (davranış) için .81, telkinle güdüleme için .83, entelektüel uyarım için .84, bireysel destek için .81 bulunmuştur. İşlemci liderlik boyutunda ise koşullu ödül .82, istisnalarla yönetim (aktif) .55, istisnalarla yönetim (pasif) .54, laissez-faire liderlik .68 olarak bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı toplamda .96, işlemci liderlik için ise .72 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise .94'tür. Ölçeğin tüm boyutlarında, 36 maddenin madde-test korelasyonu (item-total) .36 ile .85 arasında değişmektedir.

Olumsuz Davranış Soruları Ölçeği (ODS): Öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutları kapsamına giren olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığını ölçmek amacıyla Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen "Olumsuz Davranış Soruları (ODS)" ölçeği kullanılmıştır. ODSÖ, Her gün (5), Haftada bir (4), Ayda bir (3), Ara sıra (2), Hiçbir zaman (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li Likert tipi bir ölçektir. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında ODSÖ'de iki faktör bulunmuştur. Yıldırmanın görev boyutu olarak adlandırılan birinci faktör tarafından açıklanan toplam varyans %42.40 ve bu faktöre ait öz değer 8.05'dir. Yıldırmanın sosyal ilişkiler boyutu olarak adlandırılan ikinci faktörün açıkladığı varyans ise %14.51 ve bu faktöre ait öz değer 2.76'dır. Her iki boyutun açıkladığı toplam varyans % 56.91'dir. Birinci faktör sosyal ilişkiler boyutuna dönüktür ve 15 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri .50 ile .85 arasında değişmiştir. İkinci faktör görev boyutunu ifade etmektedir. Bu boyutta 6 madde yer almıştır. Görev boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri .46 ile .78 arasında değişmiştir. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. İki alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları sosyal ilişkiler boyutunda .92 ve görev boyutunda ise .78 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında 21 maddenin madde-test korelasyonu .47 ile .84 arasında değişmektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma için gerekli olan izin alınmıştır. Siirt il merkezindeki toplam 35 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere araştırmacı tarafından gerekli ön açıklama yapılmak suretiyle anket uygulanmıştır. Siirt iline bağlı 5 ilçe merkezindeki 31 ilköğretim okuluna anketler posta yoluyla gönderilmiş ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin üst yöneticileri ile telefonla görüşme yapılarak gerekli açıklamalarda bulunulmuştur. Çalışma evrenindeki öğretmenlere dağıtılan anket yoluyla, okul yöneticisinin liderlik stili hakkındaki görüşlerinin yanı sıra öğretmenlerin okulda yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyleri ile ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışıldı. Uygulama çalışmalarından sonra toplam 720 anket değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin çözümlenmesi SPSS 15 istatistik paket programında yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler,

korelasyon ve varyans analizleri SPSS 15 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar $P < .05$ ve $p < .01$ düzeyinde test edilmiştir.

Bulgular ve Yorum

1. İlköğretim Öğretmenlerinin Algıları Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Tablo 1.'de okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 1. Liderlik Stilleri ve Yıldırma Ölçeklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Liderlik Boyutları	n	\bar{x}	S
Dönüşümcü Liderlik	720	2.13	.93
1. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	720	2.14	.99
2. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	720	2.25	.91
3. Telkinle Güdüleme	720	2.21	.91
4. Entelektüel Uyarım	720	2.01	.92
5. Bireysel Destek	720	2.03	.94
İşlemci Liderlik	720	1.38	.75
6. Koşullu Ödül	720	2.15	.89
7. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	720	1.60	.71
8. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	720	.94	.65
9. Laissez-Faire Liderlik	720	.84	.73
Yıldırma	720	1.27	.62
10. Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	720	1.21	.57
11. Göreve İlişkin Yıldırma	720	1.33	.66

Tablo 1.'de verilen dağılım incelendiğinde, okul yöneticilerinin en fazla ($\bar{x}=2.25$) "idealleştirilmiş etki (davranış)" en az da ($\bar{x}=2.01$) "entelektüel uyarım" boyutlarını gerçekleştirdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin işlemci liderlik stiline en fazla koşullu ödül ($\bar{x}=2.15$) alt boyutunu gerçekleştirdikleri, en az ise laissez-faire ($\bar{x}=.84$) liderlik boyutunu tercih ettikleri görülmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri dönüşümcü liderliğin boyutlarını "Bazen-arasıra" sergiledikleri, her zaman sergilemedikleri söylenebilir. İşlemci liderliğin boyutlarını ise "Nadiren-çok az" gösterdikleri söylenebilir. Bu duruma göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, işlemci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri gözlenmiştir. Öğretmenlerin yıldırmanın "görev" boyutundaki davranışlara $\bar{x} = 1.33$ düzeyinde ve "sosyal ilişkiler" boyutu kapsamına giren davranışlara da $\bar{x} = 1.21$ düzeyinde katılım gösterdikleri bulgulanmıştır. Buna göre

öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutundaki yıldırma "ara sıra" düzeyinde yada düşük düzeyde maruz kaldıkları söylenebilir. Başka bir ifade ile görev ve sosyal ilişkiler boyutundaki yıldırma öğretmenlerin çok yoğun ve sistemli bir şekilde maruz kaldığını söylemek güçtür.

2. Liderlik stilleri ve yıldırma arasındaki ilişkiye ait bulgular

Aşağıdaki Tablo 2.'de öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerin liderlik stilleri ve alt boyutları ile yıldırma ve alt boyutlar arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

Tablo 2. Liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki korelasyon ilişkileri

	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Dönüşümcü liderlik	.94*	.93*	.94*	.93*	.93*	.51*	.90*	.01	.41*	-.18*	-.27*	-.22*	-.27*
1.1.İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	-	.84*	.84*	.86*	.85*	.46*	.84*	-.00	.38*	-.18*	-.27*	-.22*	-.27*
1.2.İdealleştirilmiş etki (davranış)		-	.83*	.86*	.82*	.49*	.84*	.00	.42*	-.17*	-.23*	-.19*	-.22*
1.3.Entelektüel uyarım			-	.85*	.86*	.46*	.84*	-.01	.38*	-.18*	-.27*	-.21*	-.27
1.4.Telkinle güdüleme				-	.83*	.52*	.85*	.04	.41*	-.13*	-.26*	-.21*	-.26*
1.5. Bireysel destek					-	.45*	.85*	-.02	.34*	-.18*	-.24*	-.19*	-.24*
2. İşlemci liderlik						-	.54*	.70*	.76*	.59*	.01	.01	-.01
2.1.Koşullu ödül								-.03	.39*	-.17*	-.30*	-.26*	-.30*
2.2.İstisnalarla yönetim (pasif)									-.35*	.61*	.22*	.19*	.22*
2.3.İstisnalarla yönetim (aktif)										-.21*	-.01	.01	-.02
2.4. Laissez-faire											-.18*	.16*	.18*
3. Yıldırma												-.87*	.97*
3.1.Göreve ilişkin yıldırma													.72*
3.2.Sosyal ilişkilere ilişkin yıldırma													-

*: p<.05 **: p<.01

Tablo 2.'de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ile göreve ilişkin yıldırma ($r = -.22$; $p < .01$) arasında negatif yönde düşük düzeyde ve dönüşümcü liderlik ile sosyal ilişkiler boyutundaki yıldırma arasında ($r = -.27$; $p < .01$) olumsuz yönde orta düzeye yakın bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Buna göre okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışlarını arttırdıkça öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler

alt boyutundaki yıldırma yaşama düzeylerinde azalma meydana geldiği söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin determinasyon katsayıları dikkate alındığında, yıldırmanın göreve ilişkin ($r^2=0.046$) alt boyutunda toplam varyansın %4.6'ü, yıldırmanın sosyal ilişkiler ($r^2=0.072$) alt boyutunda toplam varyansın %7.2'si ise dönüşümcü liderlikten kaynaklandığı ifade edilebilir. İşlemci liderlik ile göreve ilişkin yıldırma ($r= .01$; $p>.01$) ve sosyal ilişkilere yönelik yıldırma ($r= -.00$; $p<.01$) arasındaki ilişkiler ise anlamsız bulunmuştur. Buna göre okul yöneticileri işlemci liderlik davranışlarını sergiledikçe öğretmenlerin yıldırma yaşama durumları arasında herhangi bir ilişki yoktur. İşlemci liderliğin determinasyon katsayıları incelendiğinde de benzer sonuç ortaya çıkmıştır. Genel olarak ifade edilecek olursa dönüşümcü liderlik ile yıldırma arasında negatif yönde orta düzeye yakın bir ilişki, işlemci liderlik ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı göze çarpmaktadır. Bir bütün olarak ele alındığında ise yıldırma, dönüşümcü liderlik ($r= -.27$; $p<.01$) ile negatif yönde orta düzeye yakın bir ilişki, işlemci liderlik ($r= .01$; $p<.01$) ile ise anlamlı bir ilişki olmadığı göze çarpmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile yıldırmanın alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde ise, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($r=-.22$, $p<.01$), idealleştirilmiş etki (davranış) ($r=-.19$, $p<.01$), entelektüel uyarım ve telkinle güdüleme ($r=-.21$, $p<.01$), bireysel destek ($r=-.19$, $p<.01$) boyutu ile yıldırmanın göreve ilişkin boyutu arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır. İşlemci liderliğin koşullu ödül boyutu ($r=-.26$ $p<.01$) ile yıldırmanın göreve ilişkin boyutu arasında ise negatif yönde ve orta düzeye yakın bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım ($r=-.27$, $p<.01$), telkinle güdüleme ($r=-.26$, $p<.01$) ile yıldırmanın sosyal ilişkilere yönelik boyutu arasında negatif yönlü ve orta düzeye yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. İşlemci liderliğin koşullu ödül boyutu ($r=-.30$ $p<.01$) ile yıldırmanın sosyal ilişkilere yönelik boyutu arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca idealleştirilmiş etki (davranış) ($r=-.19$, $p<.01$), bireysel destek ($r=-.24$, $p<.01$) boyutu ile yıldırmanın sosyal ilişkiler boyutu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir. İşlemci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif) ile yıldırmanın göreve ($r=.01$ $p<.01$) ve sosyal ilişkilere ($r=-.02$ $p<.01$) yönelik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, istisnalarla yönetim (pasif) ile yıldırmanın göreve ($r=.19$ $p<.01$) ve sosyal ilişkilere ($r=.22$ $p<.01$) yönelik boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu benzer şekilde laissez-faire liderlik stili ile yıldırmanın göreve ($r=.16$ $p<.01$) ve sosyal ilişkilere ($r=.18$ $p<.01$) yönelik

boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin işlemci liderliğin boyutlarından olan istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire liderlik stillerinin yıldırma pozitif yönde tetiklediği söylenebilir.

3. Yıldırmanın görev alt boyutunun yordanmasına ilişkin bulgular

Tablo 3. Yıldırmanın görev boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analiz sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata B	Beta (β)	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.46	.05	-	26.29	.00	-	-
İdealleştirilmiş etki (atf.)	-.04	.04	-.08	-1.05	.29	-.22	-.04
İdealleştirilmiş etki (davır.)	.05	.04	.10	1.23	.22	-.19	.05
Telkinle güdüleme	-.05	.05	-.09	-1.03	.30	-.21	-.04
Entelektüel uyarım	-.01	.04	-.01	-.06	.96	-.21	-.01
Bireysel destek	.06	.04	.12	1.40	.16	-.19	.05
Koşullu ödül	-.16	.04	-.30	-3.69	.00	-.26	-.14
İstisnalarla yönetim (pasif)	.12	.03	.16	3.42	.00	.19	.13
İstisnalarla yönetim (aktif)	.04	.03	.06	1.34	.18	.01	.05
Laissez-faire	.00	.03	.01	.08	.94	.16	.01
R=.326 R ² =.106 F (9,710)=9.394 p=.000							

Tablo 3.'de yıldırmanın görev boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif) değişkenleri birlikte, öğretmenlerin görev boyutundaki yıldırmanın mağduru olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (R=.326, R²=.106, p<.01). Dönüşümcü ve işlemci liderliğin dokuz alt boyutu birlikte, öğretmenlere yönelik görev boyutuna ilişkin yıldırmadaki toplam varyansın yaklaşık %11'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yıldırmanın görev boyutu üzerindeki görece önem sırası; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), bireysel destek, idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (atfedilen), istisnalarla yönetim (aktif), laissez-faire ve entelektüel uyarımdır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, işlemci liderliğin koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarının yıldırma üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler ise önemli bir etkiye sahip değildirler. Korelasyon değerleri incelendiğinde; koşullu ödülle, yıldırmanın görev boyutu arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, diğer değişkenler sabit tutulduğunda bu ilişkinin r=-

14'e düştüğü görülmektedir. Yapılan Regresyon analizi sonuçlarına göre, yıldırmanın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

Görev boyutundaki yıldırma=1.46 +.12 *istisnalarla yönetim (pasif)* + .06 *bireysel destek* + .05 *idealleştirilmiş etki (davranış)* + .04 *istisnalarla yönetimidir (aktif)* + .00 *laissez-faire* + -.16 *koşullu ödül* + -.05 *telkinle güdüleme* + -.04 *idealleştirilmiş etki (atfedilen)* + -.01 *entelektüel uyarım*.

5. Yıldırmanın sosyal ilişkiler alt boyutunun yordanmasına ilişkin bulgular

Tablo 4. Yıldırmanın sosyal ilişkiler boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata B	Beta (β)	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.34	.04	-	31.44	.00	-	-
İdealleştirilmiş etki (atf.)	-.05	.03	-.13	-1.64	.10	-.27	-.06
İdealleştirilmiş etki (davr.)	.07	.03	.17	2.08	.04	-.22	.08
Telkinle güdüleme	-.04	.04	-.10	-1.22	.23	-.27	-.05
Entelektüel uyarım	-.42	.03	-.11	1.28	.20	-.27	-.05
Bireysel destek	.05	.03	.12	1.51	.13	-.24	.06
Koşullu ödül	-.11	.03	-.26	-3.24	.00	-.30	-.12
İstisnalarla yönetim (pasif)	.11	.03	.20	4.24	.00	.22	.16
İstisnalarla yönetim (aktif)	.02	.02	.04	.89	.37	-.02	.03
Laissez-faire	.00	.02	.00	.09	.93	.18	.00

R=.379 R²=.143 F (9-710)=13.211 p=.000

Tablo 4. incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif) değişkenleri birlikte, öğretmenlerin sosyal ilişkiler boyutundaki yıldırmanın mağduru olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (R=.379, R²= .143, p<.01). Dönüşümcü liderliğin beş alt boyutu ile işlemci liderliğin dört alt boyutu birlikte, öğretmenlerin sosyal ilişkiler boyutuna yönelik yıldırmadaki toplam varyansın % 14'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yıldırmanın sosyal ilişkiler boyutu üzerindeki görece önem sırası; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, entelektüel uyarım, telkinle güdüleme, istisnalarla yönetim (aktif), laissez-faire'dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, işlemci liderliğin istisnalarla yönetim (pasif), koşullu ödül alt boyutu ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutlarının yıldırmanın sosyal ilişkiler boyutu üzerinde önemli bir

yordayıcı olduğu göze çarpmaktadır. Diğer değişkenler ise önemli bir etkiye sahip değildirler. Korelasyon değerleri incelendiğinde; koşullu ödül ile yıldırmanın sosyal ilişkiler alt boyutu arasında negatif yönde $r=-.30$ orta düzeyde bir ilişki vardır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda bu ilişki $r=-.12$ düzeyine düşmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, yıldırmanın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda belirtilmiştir: *Sosyal ilişkiler boyutundaki yıldırma* $= 1.34 + .11$ *istisnalarla yönetim (pasif) + .07* *idealleştirilmiş etki (davranış) + .05* *bireysel destek + .02* *istisnalarla yönetimidir (aktif) + .00* *laissez-faire + -.42* *entelektüel uyarım + -.11* *koşullu ödül + -.05* *idealleştirilmiş etki (atfedilen) + -.04* *telkinle güdüleme*

Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucunda ilköğretim öğretmenleri, okul yöneticilerini yeterli bir dönüşümcü lider olarak algılamadıkları, orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Akbaba-Altun (2003), Çelik (1998), Gündüz ve Kuruçayır'ın (2010, s.398) okul yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarını sıklıkla ve her zaman kullandıklarını belirtirken; Eraslan'ın (2003) okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma da okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları açısından kendilerini yeterli gördükleri, ancak öğretmenlerin algılama boyutu incelendiğinde ise; yöneticileri bu konuda yeterli görmedikleri belirlenmiştir. Karip'in (1998) ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik kapasitelerini kendi algılarına ve yardımcılarının algılarına göre değerlendirdikleri araştırmada, devlet ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini değerlendirmelerinde tüm liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip gözükmekle, müdür yardımcılarının okul yöneticilerini değerlendirmelerinden dönüşümcü liderlik özelliklerine orta düzeyde sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Cemaloğlu (2007a), Çelik ve Eryılmaz (2006) ve Yıldırım'ın (2006) öğretmenler ve Kültür'ün (2006) yönetici ve öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları, yapılan bu araştırmanın sonucunu doğrular niteliktedir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve özellikleri açısından yeterli düzeyde olmaması, değişimin önünde bir engel oluşturabilir. Okul yöneticilerinin dönüşümü sağlamada etkili olmaları için hem dönüşümcü liderlik becerilerini kazanmaları hem de uygulamaya dönüştürmeleri gerekir. Nitekim Akbaba Altun'un (2003) yaptığı araştırmada okul yöneticileri dönüşümcü liderliğin öğelerini önemli buldukları, ancak verdikleri önem kadar da pratikte dönüşümcü liderliği uygulamadıkları belirlenmiştir. Bu durumda okul yöneticilerinin liderlik davranışları

çalışanlar üzerinde arzu edilen düzeyde ve çok fazla etkili olmadığı söylenebilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, işlemci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri gözlenmiştir. Nitekim bu konuda yapılan birçok araştırmanın (Açıklım, 2000; Buluç, 2009a, 2009b; Cemaloğlu, 2007a, 2007b, 2011; Çatır, 2009; Çetiner, 2008; Dursun, 2009; Gündüz ve Kuruçayır, 2010; İşcan, 2006; Korkmaz 2005, 2007; Karip, 1998; Kurt, 2009; Sezer, 2005; Şirin, 2008; Yavuz, 2008; Yıldırım, 2006) sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Çalışma grubundan elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ile ilgili davranışları ağırlıklı olarak sergilemeleri olumlu olarak nitelendirilmektedir. Yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlik davranışının, işlemci liderlik davranışına göre işgörenin performansını arttırmada daha etkili olduğu ileri sürülmüştür. Stashevsky ve Koslowsky'ın (2006) yaptığı araştırmaya göre, dönüşümcü liderler işgörenler arasındaki kaynaşmayı ve dayanışmayı işlemci liderlere göre daha fazla gerçekleştirmektedir. Dönüşümcü liderin olduğu örgütlerde, işgörenler yüksek düzeyde örgütün misyonunu, stratejik vizyonunu ve amaçlarını kabullenmekte ve bunlara bağlılık göstermektedir (Berson ve Avolio, 2004).

Araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan idealleştirilmiş etkiyi (davranış) en fazla gösterdikleri gözlenmiştir. Bu sonuç Buluç (2009a), Çatır (2009), Dursun (2009) ve Sezer'in (2005) yaptığı araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Bu bulgu, okul yöneticileri davranışlarıyla öğretmenleri etkilediği, onlara rol modeli olduğu, onlarla özdeşleştiği, ortak bir vizyon ve misyon belirleyerek bunları gerçekleştirme çabası içerisinde olduklarını göstermektedir. Okul yöneticileri dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan telkinle güdüleme ile işlemci liderliğin alt boyutu olan koşullu ödülü aynı düzeyde gerçekleştirdikleri gözlenmiştir. Dönüşümcü liderlik, işlemci liderliğin farklı bir uygulaması değildir. Her ikisi de birbirinden farklı liderlik davranışlarını içerir. Bass (1990) dönüşümcü ve işlemci liderlik modelleriyle ilgili olarak, bu iki model diğer liderlik modellerinin yerine geçmek ya da onları açıklamak gibi bir amacının olmadığını, dönüşümcü ve işlemci liderliğin yeni bir paradigma özelliği taşıdığını ileri sürmektedir. Bass (1985) bu iki liderlik tipini ele alırken, liderin bazen dönüşümcü, bazen de işlemci lider davranışları sergileyebileceğini belirtmektedir. Dönüşümcü liderlik, işlemci liderliğin özel bir durumu olarak kabul edilebilir. Her iki liderlik tipi de, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir (Cemaloğlu, 2007a; Hartog ve diğ., 1997; Hater ve Bass, 1988). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme, işlemci liderlik özelliklerinden de koşullu

ödülü daha fazla gerçekleştirmeleri bu görüşlerle tutarlılık göstermektedir. Bu bulgu okul yöneticilerinin telkinle güdüleme davranışları ile öğretmenleri demode olmuş uygulamalara karşı yeni bir anlayış kazandırmaya çalıştığı, onların karşılaşacakları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaya gayret gösterdikleri ve girişimciliği arttırmaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bu araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin yıldırmanın görev boyutu kapsamındaki davranışlara maruz kalma sıklığı "ara sıra" düzeyinde çıkmıştır. Bu bulgu, Gündüz ve Yılmaz (2008), Kılınç (2009) ve Onbaş'ın (2007) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin yıldırmanın görev boyutuna ilişkin algıları incelendiğinde, öğretmenlerin diğer yıldırma davranışlara göre daha yoğun şekilde "Birilerinin öğretmenlerin başarısını etkileyecek bilgiyi saklaması", "Önemli alanlardaki sorumluluklarının kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi", "Arkalarından dedikodu ve söylentilerin yapılması", "Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalıştırılarak küçük düşürülmek istenmesi" gibi davranışlara maruz kaldıkları ortaya konmuştur. Bu durum, okuldaki potansiyel bir sorunun göstergesidir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin genel olarak yukarıdan aşağı doğru yıldırma maruz kaldıklarını göstermektedir. Okul yöneticileri ya da yardımcılarının, yönetsel gücünü kullanarak astlarına yıldırma davranışlarını sergiledikleri anlaşılmaktadır. Genellikle görev merkezli yıldırma davranışları, üstlerin astlara yönelik, uyguladıkları yıldırma davranışlarını içerir. Einarsen ve Rakness (1997) Norveç'te yaptığı araştırmada çalışanların gerektiğinde ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşamadıklarını, bu sebeple görev ve sorumluluklarını yerine getirmede zorluk çektiklerini belirtmiştir. Dolayısıyla bu araştırmanın sonucu ile tutarlıdır. İlgili literatürde öğretmenlerin yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklıklarının araştırıldığı çalışmalar incelendiğinde, farklı bulguların elde edildiğini görmekteyiz. Cemaloğlu (2007a), Hoel ve diğerleri (2004), Hubert ve Veldhoven (2001), Dick ve Wagner (2001) ve Toker Gökçe (2006) öğretmenlerin maruz kaldığı yıldırmanın sıklığını orta düzey, Karyağdı (2007) ve Kul (2010) ise düşük düzey olarak tespit etmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin yıldırmanın görev boyutu kapsamındaki davranışlara verdikleri cevaplar göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları, fakat maruz kalma düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle, öğretmenlerin çok yoğun ve sistemli bir yıldırma sürecine maruz kaldığını söylemek güçtür.

Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin yıldırmanın sosyal ilişkiler boyutuna ilişkin alguları "ara sıra" düzeyinde

çıkıştır. Öğretmenlerin yıldırmanın sosyal ilişkiler boyutuna ilişkin algıları incelendiğinde, öğretmenlerin en çok maruz kaldığı yıldırma davranışlarının “fikir ve görüşlerin dikkate alınmaması”, “yapılan işin aşırı denetlenmesi” ve “mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi” gibi davranışların olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, Cemaloğlu ve Ertürk (2007), Ertürk (2011), Ergener (2008), Gündüz ve Yılmaz (2008), Kılınc (2009) ve Onbaş'ın (2007), Sağlam Çiçek (2008) ve Toker Gökçe (2006), araştırmalarından elde ettikleri bulgularla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin sosyal ilişkiler alt boyutunda yıldırma maruz kalmaları, onların hem yukarıdan aşağıya, hem de yatay yıldırma maruz kaldıklarını, eğitim örgütlerinde bu iki tür yıldırmanın daha baskın yaşandığını göstermektedir. Okullarda öğretmenlerin meslektaşları tarafından yıldırılmaları kıskançlık, eğitim anlayışlarındaki farklılıklardan kaynaklanabilir. Bu durum, okul yöneticileri veya meslektaşları tarafından öğretmenlerin yıldırma maruz kalması, eğitim örgütlerindeki iklimi olumsuz yönde etkiler. Eğitim örgütlerinde sürekli çatışan, dikkatini eğitsel faaliyetlere odaklaştıramayan öğretmenlerinde iş stresi yaşamaları kaçınılmazdır.

Araştırmada dönüşümcü liderliğin yıldırma üzerindeki etkisi negatif yönde ve düşük düzeydedir. Bir başka ifade ile okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri azalmaktadır. Agervold ve Mikkelsen (2004), Cemaloğlu, (2007a), Cengiz (2008), Ertüreten (2008), Kul (2010), Leyman (1996) ve Vartia (1996) gibi araştırmacılar benimsenen liderlik stiline, örgütlerde yıldırma davranışlarının yaşanmasındaki nedenlerden biri olduğuna dikkat çekmektedirler. Yapılan araştırmalarda örgüt yöneticisinin liderlik stili ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda örgüt yöneticisinin liderlik stili ile yıldırma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Cemaloğlu ve Korkmaz (2010, 27), Einarsen ve diğerleri (1994, 384) yöneticisi liderlik becerilerine sahip olan örgütlerde yıldırma davranışlarına sık rastlanmayacağını belirtmektedir. Eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran, öğrenme için gerekli olan koşulları ortadan kaldıran, örgütteki değişme ve gelişmenin önündeki en önemli engellerden biri olarak görülen yıldırma bertaraf etmede yöneticilerin liderlik davranışlarının hayati önemi taşıdığını söylemek mümkündür. Çünkü liderler, çalışanlarına örgütteki dayanışma ve yardımlaşmanın önemine vurgu yaparak, insani ilişkileri öne çıkararak, örgütsel yaşamın kendilerine sağlayacağı olanakları belirterek, örgütsel iklim ve kültürü tesis etmede çok önemli roller üstlenebilirler. Böylelikle örgütün amacına ulaşılmasında kilit rol

oynadıklarını söylemek olasıdır (Korkmaz ve Cemaloğlu, 2010, s.195). Bu bağlamda, genel olarak eğitim kurumlarında yaşanan sorunların nedenleri arasında okul yöneticisinin liderlik stilinin önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Son bulgu olarak işlemci liderliğin yıldırma üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı ortaya konmuştur. Benzer şekilde Cemaloğlu'nun (2011) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışları ile yıldırma arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgu okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışlarının öğretmenlerin yıldırma yaşama davranışları üzerinde bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu durumu Cemaloğlu (2011) işlemci liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin otoriter, statükocu, çalışanların hatasını arayan ve cezalandırıcı davranışlarından kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışları örgütte öğretmenlerin yaşadıkları yıldırmaı çözmede ve pozitif bir örgütsel ortam oluşturmada etkisiz ve yetersiz olduğunu göstermektedir. Örgütte yıldırma yaşanmasını yöneticiler fark etmekte yetersiz kalıyorsa bu durum örgütteki iletişim yetersizliğinden ve yöneticilerin liderlik becerilerinden yoksun olmasından kaynaklandığı (Cemaloğlu, 2011; Çobanoğlu, 2005, s.23) belirtilmektedir. İşlemci liderliğin örgüt sağlığı ve örgüt iklimi üzerinde olumsuz etkilerini ortaya koyan araştırma sonuçları da (Bogler, 2001; Buluç, 2009b; Korkmaz, 2007) bu araştırma sonuçlarını doğrular niteliktedir. İşlemci liderliğin uygulama alanı bulduğu okullardaki öğretmenler, bürokrasiye sıkı sıkıya bir bağlılık göstereceklerdir. Nitekim Buluç'un (2009b) yaptığı araştırmada etkili işleyen bürokratik okul yapısı ile işlemci liderlik arasında herhangi bir ilişki olmadığı, etkili işleyen bürokratik okul yapısı işlemci liderliğin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Genel olarak yapılan araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirdikleri, işlemci liderlik davranışlarını ise düşük düzeyde gösterdikleri ve dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarından daha fazla sergiledikleri belirtilebilir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutlarında olumsuz davranışlara "ara sıra" düzeyinde maruz kaldıkları göze çarpmaktadır. Yıldırma üzerinde dönüşümcü liderliğin etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu; işlemci liderliğin ise yıldırma üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Başka bir ifade ile dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin öğretmenlerin yıldırma algılarını düşürdüğü, işlemci

liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileri ise öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerine herhangi bir etki yapmadığı söylenebilir. Yapılan regresyon analizi sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışının tüm alt boyutlarının yıldırmanın göreve ve sosyal ilişkilere ilişkin her iki alt boyutu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler

1. Dönüşümcü liderlik becerilerinin okul yöneticilerine kazandırılması, sistemdeki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması ve öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin azaltılması amacıyla katılımcı, demokratik, çağcıl bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik anlayışı okul yöneticilerine benimsetilebilir.
2. Okullarda yıldırma eylemlerinden kaynaklanan enerji ve zaman kaybını en aza indirecek önlemler alınabilir ve bu yönde bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir.
3. Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki ilişkiler güçlendirilebilir ve okulda görevler ve iş yükü eşit şekilde dağıtılabilir.
4. Yıldırma ile ilgili okulda yaşanabilecek çatışmaların çözümü için kurullar oluşturulabilir.
5. Okullarda yaşanan yıldırma eylemlerinin nedenlerine ilişkin daha kapsamlı nitel araştırmalar yapılabilir.
6. Bu araştırmanın benzerleri değişik il ve bölgelerde daha kapsamlı bir şekilde araştırılabilir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Agervold, M. ve Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Journal of Work and Stress*,18 (4):336-351
- Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2(1): 10-17.
- Akçakaya, M. (2010). *21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara:Adalet.
- Araújo, M. S., Elmes McIntyre, S. ve Mendonca McIntyre, T. (2010). Bullying

- at workplace:Prevalence, individual and organizational consequences. *6.th International Conference on Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge*, Abstracts, 4-6 June (ss. 202-205). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and tranformational leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performansce beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ-Multifactor leadership questionnaire*. California: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. C., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2): 207-218.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Başak Gökçe, A. (2009). Exploring the workplace mobbing and its relationship between the concepts of organizational climate and organizational trust. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bateman, T. S. (2002). *Management: Competing in the new era*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Berson, Y. ve Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals:A case study of telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15: 626-646.
- Björkquist, K., K. & M. (1994). Aggression among university employees. *Agressive Behavior*, 20(3), 173-184.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quartely*, 37 (5): 662-683.
- Buluç, B. (2009a). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57): 5-34.
- Buluç, B. (2009b). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34 (152): 71-86.
- Browne, M. N. ve Smith, M. A. (2008). Mobbing in the worplace: The latest illustration of pervasive individualism in American law. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 12: 131-161.

- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33: 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1): 73-112
- Cemaloğlu, N. (2011). The relationship between leadership styles of primary school principals and organizational health of school and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49 (5): 1-37.
- Cemaloğlu, N. ve Korkmaz, M. (2010). The relationship between organizational learning and workplace bullying in learning organizations. *Journal of Educational Research Quarterly*, 33 (3): 3-38.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Biliş Dergisi*, 46: 67-86
- Cengiz, R. (2008). Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilleri ile kulüplerinin örgüt sağlığı ve futbolcuların yıldırma (mobbing) yaşamaları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çatır, O. (2009). Modern lider tipleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (16): 423-442.
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9 (4): 211-224.
- Çetiner, A. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing işyerinde duygusal taciz*. (Çev. Osman Cem ÖnerToy) İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Dick, R. ve Wagner, U. (2001). Stres and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71: 243-259.
- Dursun, Y. (2009). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için

- algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki (Karabük ilköğretim okulları örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. ve Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An explanatory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4): 381-401.
- Einarsen, S. ve Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12: 247-263.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B. ve Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well being among assistant nurses. *The Journal of Occupational Health and Safety*, 6 (14): 563-568.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Kırıkkale örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Erçetin, S. S. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Ergener, B. (2008). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma yaşamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertüreten, A. (2008). The relationship of downward mobbing with leadership and work-related attitudes. Unpublished Master's Dissertation, Koç University Graduate School of Social Sciences, İstanbul.
- Ertürk, A. (2011). İlköğretim okullarında görevli Öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gündüz, H. B. ve Kuruçayır, A. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve empatik eğilim düzeyleri. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi-Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yönetici Yeterlilikleri- Bildiriler Kitabı*. 01-02 Mayıs 2010 (ss.398-411). Antalya-Türkiye.
- Gündüz, H. B. ve Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldırma) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce ili örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, 37 (179): 269- 282.
- Hartog, D. N., Muijen, J. V. ve Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 19-34.
- Hater, J. J ve Bass, B. M. (1988). Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73: 695-702.

- Hoel, H., Faragher, B. ve Cooper, C. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3): 367-387.
- Hogh, A. ve Ortega, A. (2010). Does previous bullying increase the risk of bullying and does becoming a new target have an impact on personal disposition? A two-year follow-up study. *6.th International Conference on Workplace Bullying –Sharing Our Knowledge*. Abstracts. 4-6 June 2010 (ss. 42-43). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, Locus of control and support for innovation:Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.
- Hubert, A. ve Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4).
- Işık, E. (2007). İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 11: 160-177.
- Jenkins, M., Winefield, H. ve Sarris, A. (2010). What's in a name? Workplace bullying: Perceptions of organisational justice and outcome in workplace bullying policies and procedures. *6.th International Conference on Workplace Bullying–Sharing Our Knowledge*. Abstracts. 4-6 June 2010 (ss. 49-50). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara:Nobel.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (16), 443-466.
- Karyağdı, A. (2007). Örgütlerde yıldırma (mobbing) ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Kılınç, A. Ç. (2009). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlere mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı

- öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2): 317-334.
- Kocaoğlu, M. (2007). Mobbing (işyerinde psikolojik taciz, yıldırma) uygulamaları ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M. ve Cemaloğlu, N. (2010). The Relationship between workplace bullying and features of learning organizations. *6.th International Conference on Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge*. Abstracts. 4-6 June, 2010 (ss. 193-195). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43: 401-422.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(49): 57-91.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1): 117-139.
- Korek, S., Felfe, J. ve Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: a multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 19 (3): 364-387
- Kul, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, T. (2009). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kültür, Y. Z. (2006). Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 5 (2): 165-184.
- Matthiesen, S. B., Skogstad, A. ve Einarsen, S. (2010). Is workplace conflict and workplace bullying the same? *6.th International Conference on Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge*. Abstracts. 4-6 June 2010 (ss. 10-11). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.

- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10: 393-413.
- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 11: 87-111.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., Hetland, J. ve Einarsen, S. (2010). Workplace bullying, mental health and job-satisfaction: Findings from a longitudinal study. *6.th International Conference on Workplace Bullying –Sharing Our Knowledge*. Abstracts. 4-6 June 2010 (ss. 58-59). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.
- Onbaş, N. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim örgütlerinde duygusal şiddete ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). Liderlik elkitabı-etkin liderlik için eksiksiz ve patirik bir klavuz. (Çev. Münevver Çelik). İstanbul:Optimist.
- Sağlam Çiçek, A. (2008). İlköğretim okullarında mobbing'e (psikolojik şiddete) ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 32: 133-142.
- Sezer, F. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şirin, E. F. (2008). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept xamined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Administration and Policy*, 54: 1-25.
- Stashevsky, S. ve Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27: 63-74.
- Tandoğan, H. T. (2002). Dönüştürücü ve işgördürücü liderliğin kontrol odağına bağlı olarak personel güçlendirmeye etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tayyar, S. (2008). İşletmelerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve etkilerine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18): 81-89.
- Toker Gökçe, A. (2006). İş yerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerine yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turan, S. (2002). Organizational climate and organizational commitment: A study of human interactions in Turkish public schools. *Educational Planning*, 14 (2): 20-30.
- Tutar, H. (2004) . *İşyerinde psikolojik şiddet*. 3. Baskı. Ankara:Platin.
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M. S. R. (2003). Downward workplace mobbing:A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45: 41-50.
- Vartia, M. (1996). The Sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 203-214.
- Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, C. (2006). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal cause of mobbing /bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1-2): 70-84.