

Sosyal Bilimler
EKEVAKADEMİ
dergisi

Makalenin geliş tarihi: 25.12.2024
1.Hakem Rapor Tarihi: 10.02.2025
2.Hakem Rapor Tarihi: 26.03.2025
Yayına Kabul Tarihi: 18.04.2025

eISSN:2148-0710 - pISSN:1301-6229

OKUL YÖNETİCİLERİNDE HUBRİS SENDROMU VARLIĞINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Hasan ALTUNTAŞ* -Tufan AYTAÇ**

Öz

Hubris kavramı, Antik Yunan mitolojisinden günümüze uzanan bir kavram olarak, bireylerin aşırı özgüven, kendini beğenmişlik ve başkalarını küçümseyen davranışları ile karakterize edilen psikolojik bir durumu ifade etmektedir. Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinde hubris sendromunun varlığını incelemek ve bu sendromun eğitim kurumlarına etkilerini değerlendirmektir. Araştırma, Kırşehir ilinde görev yapan 24 öğretmenden oluşan bir katılımcı grubu ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji kullanılarak, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Verilerin analizi Maxqda nitel analiz programı ile gerçekleştirilmiş ve öğretmen görüşleri sekiz ana tema altında sınıflandırılmıştır: "Otoriter ve Empati Eksikliği Temelli Yönetim Anlayışı", "Eleştiriye Karşı Tutum", "Eleştiriye Yanıt", "Ekip Dinamiği", "Sorumluluk Alma ve Başarısızlık Yönetimi", "Davranışsal Değişimler ve Çalışma Ortamının Etkileri", "Empati", "Performans, Moral ve İlişkiler." Araştırma bulguları, okul yöneticilerinde gözlemlenen hubris sendromunun öğretmenlerin iş ilişkileri, motivasyonları ve okul kültürü üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymuştur.

Anahtar kelimeler: Hubris, Hubristik, Hubris sendromu, Okul yöneticileri.

Teachers' Perspectives on the Presence of Hubris Syndrome in School Administrators

Abstract

The concept of hubris, originating from Ancient Greek mythology, represents a psychological state characterized by excessive self-confidence, self-admiration, and a tendency to demean others. The aim of this study is to examine the presence of hubris syndrome in school administrators based on teachers' perspectives and to assess its impact on educational institutions. The research was conducted with a group of 24 teachers working in Kırşehir. Data were collected through face-to-face interviews using semi-structured interview forms, employing a phenomenological approach as part of the qualitative research design. Data analysis was carried out using the Maxqda qualitative analysis software, and teachers' views were categorized under eight main themes: "Authoritarian and Empathy-Lacking Management Approach," "Attitude Toward Criticism," "Response to Criticism," "Team Dynamics," "Responsibility and Failure Management," "Behavioral Changes and Effects of the Work Environment," "Empathy," and "Performance, Morale, and Relationships." The findings of the study reveal that hubris syndrome observed in school administrators negatively impacts teachers' work relationships, motivation, and school culture.

Keywords: Hubris, Hubristic, Hubris syndrome, School administrators.

*Doktorant, Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, hasanaltuntass@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-5376-0449>

**Prof. Dr., Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, t.aytac@ahievran.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6103-3530>

1. Giriş

İngilizce’de ululuk, kendini beğenmişlik ve kibir anlamlarına gelen hubris (Crockett, 2013), Owen’e (2006) göre başkalarını küçümseme, şişirilmiş ego ve aşırı özgüven halini içermektedir. Owen ve Davidson’a (2009) göre hubris, insanları alçak gönüllülük ile güç zehirlenmesi arasında sürekli bir çatışmaya sokan insani bir zayıflıktır, Philips’e (2004) göre asimetrik bir güç dinamiği olan ilişkilerde, güçlü tarafın zayıf tarafı aşağılayarak sergilediği kibirli bir tutumdur. Russell’e (2011) göre hubris, gerçeklikten kopma, güç sahibi olma duygusu ve gücün yarattığı dengesizlikle birlikte ortaya çıkan sapkın davranışları içerir. Güngör vd.’ye (2012) göre hubrise sahip bireyler, empati geliştirmekten yoksun şefkat ve merhamet duygularını yitirmiş bireylerdir. Yüksek düzeyde kaygı ve doyumsuzluk yaşarken, kişisel ilişkilerini duygusal bir çökkünlük hissetmeden ve açıklama yapma gereği duymadan sonlandırabilirler.

Hubris Sendromu

Antik Yunan inanışında hubris, bireyin insanüstü bir güce sahip olduğunu düşünerek ahlaki değerleri çiğnemesi ve aşırı kibir göstermesi anlamına gelmektedir. Hubris sendromu, bu mitolojik kökene atıfta bulunarak, bireyin kendisini sorgulamadan ve eleştiriye kapalı bir şekilde davranması ve toplumsal normları hiçe sayması şeklinde tanımlanmaktadır (Payne, 1960). Bu bireyler, gerçekleştirdikleri tüm eylemlerin doğru ve ilahi bir nitelik taşıdığına inanarak kendilerini yargılamaktan muaf tutarlar (Hicks, 1960). Bu durum, genellikle büyüklük taslama, güç gösterisi, rakiplere meydan okuma, ilahi bir misyon yüklenmiş olma hissi gibi davranışlarla kendini gösterir. Aşırı gurur, kibir ve şeref duygusu, bu bireylerin karakteristik özelliklerindendir (Uysal & Çelik, 2018). Ronfeldt (1994)’e göre, hubris sendromuna sahip kişilerde mutlak güç, sadakat ve görkemli bir kişilik olma arzusu gibi beklentiler sıklıkla görülür. Kökeni mitolojik anlatılara dayanmakla birlikte, günümüzde diktatör ve liderlerin yükseliş süreçlerindeki davranış değişiklikleriyle de ilişkilendirilmektedir (Garrard vd., 2014). Rodgers’e (2011) göre, hubris sendromu, bireylerin güç pozisyonlarına geldiklerinde aşırı kibir ve kendine güven geliştirerek başkalarını küçümseme eğilimi gösterdikleri bir durumdur. Pullen ve Rhodes’e (2008) göre hubris sendromu formal bir güce ulaşan herhangi bir yöneticinin yakalanabileceği psikiyatrik bir rahatsızlıktır.

Hubris sendromunun gelişmesinde güç ve başarı önemli bir katalizördür. Kişinin kendisini diğerlerinden üstün görmesi ve her alanda mükemmel olduğuna inanması, elde ettiği başarının baş döndürücü etkisiyle daha da pekişir. Toplumun bu kişiyi idealize etmesi ve ilahlaştırması, hubris sendromunun oluşumunu besler. Aşırı özgüven, gerçeklikten kopukluk ve tevazu kaybı, bu sendromun belirgin özellikleridir (Uysal & Çelik, 2018). Thong ve Ying-Leh’e (2020) göre hubris sendromlu bireyler, kendilerini başkalarından üstün görerek çevrelerindeki insanları küçük düşürürler. Özellikle eğitim kurumlarında sıkça görülen bu durum, gelecek nesillerin yetişmesinde önemli bir rol oynayan eğitim yöneticilerinin dikkatini gerektirmektedir. Eğitimciler, güçlerini kullanırken dikkatli olmalı ve hem meslektaşlarına hem de öğrencilerine saygılı davranmalıdır. Owen ve Davidson (2009), hubris sendromunun, özellikle liderlerde güç elde edildikten sonra ortaya çıkan bir psikolojik durum olduğunu belirtmektedir. Bu sendromun 14 belirtisi şöyledir:

- 1) Gücün Tanrısal Kullanımı: Lider, dünyayı kendi gücünü göstermek için bir arena olarak görür ve gücünü Tanrısal bir yetki gibi kullanmaya eğilimlidir.
- 2) Kişisel İmajın Önemi: Lider, kişisel imajını güçlendirmeye odaklanır ve bu amaçla çeşitli stratejiler kullanır.
- 3) Görsel Kimliğe Aşırı Önem Verme: Lider, dış görünüşüne ve imajına orantısız bir önem verir.

- 4) Mesihvari Tutum: Lider, konuşmalarında kendisini yücelten ve mesihvari bir tutum sergiler.
- 5) Örgütle Özdeşleşme: Lider, kendini kurumla o kadar özdeşleştirir ki, kurumun başarısını kendi başarısı olarak görür.
- 6) Kraliyet "Biz"ini Kullanma: Lider, konuşmalarında "biz" zamirini kullanarak kendini kurumun temsilcisi olarak konumlandırır.
- 7) Aşırı Özgüven: Lider, yeteneklerine ve kararlarına aşırı güven duyar.
- 8) Başkalarını Küçümseme: Lider, diğer insanları küçümser ve onların görüşlerine değer vermez.
- 9) Yüksek Bir Mahkemeye Hesap Verme: Lider, sadece tarih veya Tanrı gibi daha yüksek bir güce hesap vereceğini düşünür.
- 10) Aklanma İnancı: Lider, yaptığı her şeyde haklı olduğuna ve sonunda aklanacağına inanır.
- 11) Gerçeklikle Bağlantı Kaybı: Lider, gerçeklikle olan bağını kaybeder ve kendi dünyasında yaşamaya başlar.
- 12) Huzursuzluk ve Dürtüsellik: Lider; huzursuz, pervasız ve dürtüsel davranışlar sergileyebilir.
- 13) Ahlaki İlkeleri Görmezlik: Lider, ahlaki değerleri göz ardı ederek sadece kendi çıkarlarını düşünür.
- 14) Detaylara Kayıtsızlık: Lider, politikaların detaylarına ilgi göstermez ve genel bir bakış açısına sahiptir.

Yönetici Hubrisi

Hubris sendromu, çoğunlukla yöneticilerde güç ile birlikte ortaya çıkan, aşırı kibir, kendini beğenmişlik ve başkalarını küçümseme eğilimiyle karakterize bir psikolojik durumdur. Bu sendrom, kişinin gerçeklikle olan bağını zayıflatarak, etik değerleri göz ardı etmesine ve çevresiyle ilişkilerini olumsuz etkilemesine neden olur (Özgüzel & Taş, 2016). Bu kişilik özelliğine sahip yöneticilerin yoğun ben merkezîyetçilik duyguları hayatlarının her anında yanında olur. Başkalarını eleştirerek, acımasız yorumlar yapmaktan kaçınmazlar. Fikir teatisi, istişare etme gibi özellikleri asla bünyelerinde barındırmazlar. Çevresindeki kişilerin fikirlerine önyargılıdır. İşe yarama, fayda sağlama ihtimali olsa bile görmezden gelme eğilimi gösterirler. Empati kurma yetenekleri yok denecek kadar azdır (Wessely, 2006).

Bu kişiler başkalarının duygularına aldırış etmeden kendi doğrularıyla hareket etmeye eğilimlidir. Kendi fikirlerinin sarhoşluğundan çıkmakta genellikle zorlanan bu yöneticiler, işe yarama, fayda sağlama ihtimali bulunan en küçük fikirler, hareketler ve koyulan hedefler için bile aşırı heyecan duygusu yaşayarak sabırsızlık göstermeye meyillidirler. Bu fikirlerin veya olay örgülerinin bir an önce gerçekleşmesi için hızlı karar alma ve düşünmeden, yeterince analiz etmeden hareket etme eğiliminde olduğu da gözlenmektedir (Russell, 2011). Güç pozisyonunda bulunan kişilerin sergiledikleri aşırı kibir ve kendine güven duygusu, bireylerin etik değerleri göz ardı ederek, çevrelerine zarar verebilecek riskli kararlar almalarına yol açabilir (Sanders vd., 2018). Üst düzey yöneticilerin aşırı özgüvenleri, örgütsel davranış araştırmalarında sıklıkla incelenen konulardandır. Kibir, aşırı güven, iyimserlik ve narsisizm gibi kavramlar, yöneticilerin kendilerini gerçekçi olmayan bir şekilde değerlendirme eğilimlerini açıklamada sıklıkla kullanılmaktadır (Chatterjee & Hambrick, 2007; Hayward & Hambrick, 1997; Hmieleski & Baron, 2009; Li & Tang, 2010; Simon & Houghton, 2003; Tang & Yang, 2015; Zhu & Chen, 2015). Bu kavramların ortak paydası, yöneticilerin kendi yeteneklerini ve başarılarını abartma eğilimidir (Hiller & Hambrick, 2005).

Smith'e (2013) göre liderlerde gözlemlenen hubris sendromu, narsisizm ve kendini beğenmişlik ile karakterize edilen, bireyin gerçeklik ile olan bağını zayıflatan bir psikolojik durumdur. Chatterjee ve

Hambrick'e (2007) göre, hubrisi narsisizmden ayıran en önemli özelliklerden biri dışsal onay ihtiyacının görece daha düşük olmasıdır. Narsist liderler genellikle çevreden gelen takdir ve onaya büyük önem verirken hubristik liderler daha çok içsel bir üstünlük duygusuna sahiptirler. Hubristik liderler iş yerlerinde aşırı bir üstünlük duygusu taşırlar ve bu duyguyu davranışlarına yansıtırlar. Bu tür liderler, genellikle diğer çalışanların fikirlerini önemsemez, geri bildirimleri küçümser ve kendi bilgi ve yeteneklerini abartırlar. Bu durum, iş yerinde olumsuz bir çalışma ortamı yaratır ve çalışanlar arasında güvensizliğe yol açabilir. Pañares vd.'ye (2013) göre bu durum, iş birliği ve ekip çalışması gibi örgütsel süreçleri olumsuz etkileyerek, kurumun genel performansını düşürebilir.

Günümüzde yapılan araştırmalar, hubris sendromunun liderlerin karar alma süreçlerinde önemli riskler oluşturduğunu göstermektedir. Örneğin, Nordberg (2023) çalışmasında, Apple şirketinin yönetiminde yaşanan olayları inceleyerek, hubris sendromunun liderlik üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde ele almıştır. Bu tür vakalar, liderlerin aşırı özgüven ve kibir nedeniyle organizasyonlarına zarar verebileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, hubris sendromunun liderlerin empati yeteneklerini azalttığı ve çevrelerindeki bireylerle olan ilişkilerini zayıflattığı belirtilmektedir. Elkins-Tanton (2024), uzun süreli güç sahibi olmanın liderlerin beyin yapısını değiştirerek empati fonksiyonlarını olumsuz etkileyebileceğini ifade etmektedir. Bu durum, liderlerin çalışanların ihtiyaç ve görüşlerine duyarsız kalmasına ve sonuç olarak örgütsel performansın düşmesine neden olabilir. Hubris sendromu, liderlerin etik dışı davranışlar sergilemesine ve organizasyonel başarısızlıklara yol açmasına rağmen, literatürde bu konudaki çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Selten (2023) çalışmasında, başarılı liderlerin abartılı bir gurur, başkalarına karşı küçümseme ve gerçeklikten kopma gibi eğilimler geliştirebileceğini belirtmiştir. Eğitim sektöründe de benzer bulgular mevcuttur. Brown (2018) tarafından Botswana'daki özel okullarda yapılan bir çalışmada, okul müdürleri ve yönetim kurulu başkanlarının liderlik davranışlarındaki hubris sendromu incelenmiş ve bulgular, yönetim kurulu başkanlarında aşırı güven, okul müdürlerinde ise örgütle özdeşleşme gibi kibir belirtileri olduğunu göstermiştir.

Sim ve Ling (2020) tarafından Malezya'da yükseköğretim kurumlarında yapılan bir araştırmada hubris sendromuna sahip yöneticilerin örgütsel bağlılığı ve iş memnuniyetini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Şendoğdu vd. (2024) tarafından bankacılık sektöründe görev yapan 12 yönetici yapılan bir diğer araştırmada hubris sendromu yaşayan yöneticilerin kendilerini mükemmel ve üstün görme eğiliminde oldukları, otoritenin her şeyi yapabileceğine inandıkları, alt düzey çalışanlara gerçekçi olmayan hedefler belirledikleri ve başkalarının fikirlerini önemsemedikleri bulgularına ulaşılmıştır. Orunbon vd. (2021) tarafından Lagos Eyaleti yüksek öğretim kurumlarında yürütülen bir diğer çalışmada da hubristik liderlik ile öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Bu araştırmanın amacı hubris sendromunun öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ve bu algının okullar üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Hubris sendromu, liderlik süreçlerinde riskli karar alma ve çalışan memnuniyetini azaltma gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Eğitim yöneticilerinin hubris sendromuna dair farkındalık kazanmaları, hem kurum içi liderlik süreçlerinin iyileştirilmesi hem de öğretmenlerin iş tatmininin artırılması açısından kritik rol oynamaktadır. Bu çalışmanın bulguları, uygulayıcıların liderlik stratejilerini yeniden değerlendirmelerine katkı sunacak ve politika yapıcıların eğitim liderliği bağlamında daha bilinçli kararlar almasına yardımcı olacaktır. Özellikle, okul yöneticilerinin sergilediği hubristik davranışların öğretmenler tarafından nasıl yorumlandığı ve bu durumun öğretmenlerin deneyimlerini ve okulu nasıl şekillendirdiği araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda şu sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinde aşırı özgüvenli tutumlar hangi durumlarda ortaya çıkmakta ve öğretmenler bu tutumları nasıl değerlendirmektedir?
2. Okul yöneticilerinin eleştirilere ve geri bildirimlere verdikleri tepkiler nelerdir?

3. Okul yöneticileri, ekip çalışması ve ekip başarısı konusunda nasıl bir tutum sergilemekte, öğretmenler bu yaklaşımı nasıl yorumlamaktadır?
4. Okul yöneticileri, sorumluluk alma ve başarısızlıkla yüzleşme konularında nasıl bir yaklaşım sergilemekte ve bu durum öğretmenler tarafından nasıl değerlendirilmektedir?
5. Okul yöneticilerinde gözlemlenen kibirli tutumların okul kültürü ve öğretmen motivasyonu üzerindeki etkileri nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin empati kurabilme becerisi ne düzeydedir ve bu becerinin eksikliği öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır?
7. Yöneticilerin aşırı özgüven ve kibirli davranışlarının okul kültürü, öğretmen motivasyonu ve paydaş ilişkileri üzerindeki etkileri nelerdir?

2. Yöntem

2.1. Araştırma Deseni

Veriler, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji kullanılarak, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır (Berg, 2004; Yin, 2009). Fenomenoloji, öznel deneyimlerin derinlemesine incelenmesine olanak tanıyan bir nitel araştırma desendir. Bu yaklaşım, bireylerin belirli bir olguyu nasıl deneyimlediğini ve bu deneyimi nasıl anlamlandırdığını keşfetmeye odaklanır (Moustakas, 1994). Fenomenolojik araştırmalarda temel amaç, belirli bir olguya ilişkin bireysel algıları, duyguları ve düşünceleri açığa çıkarmaktır. Bu bağlamda fenomenoloji, özellikle karmaşık ve öznel nitelikteki olguları anlamak için uygun bir yöntem olarak kabul edilmektedir (van Manen, 1990). Araştırmacı, fenomenolojik yaklaşımda katılımcıların yaşantılarını kendi bakış açılarından ele alarak, olgunun özüne dair derinlemesine bilgi elde etmeyi hedefler. Bu nedenle, fenomenoloji, olgunun yapısını anlamak ve bireylerin yaşantılarını doğrudan kendi ifadeleriyle ortaya koymak amacıyla sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir (Creswell & Poth, 2013).

2.2. Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu

Bu araştırmada amaçsal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçsal örnekleme, belirli bir konu hakkında en fazla bilgiye sahip olan bireylerin bilinçli olarak seçilmesine dayanan bir yöntemdir (Patton, 2002). Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinde hubris sendromunun varlığını öğretmen görüşleri doğrultusunda değerlendirmek olduğundan, okul yöneticilerinin uygulamalarını yakından gözlemleme imkânına sahip olan öğretmenler hedef grup olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında Kırşehir ilindeki okul öncesi ve branş öğretmenlerinden oluşan 24 kişilik bir örneklem seçilmiştir. Öğretmenlerin bu araştırmaya dahil edilmesinin temel nedeni, okul yöneticilerinin liderlik tutum ve davranışlarını doğrudan gözlemleme fırsatına sahip olmalarıdır. Bu sayede, öğretmenlerin okul yöneticilerindeki aşırı özgüven, kibir ve empati eksikliği gibi davranışlara ilişkin deneyimlerine dayalı güvenilir veriler elde edilmiştir (Creswell & Poth, 2013). Amaçsal örnekleme, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir çünkü araştırmacının belirli bir konuda derinlemesine bilgi sunabilecek bireyleri seçmesine olanak tanır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu çalışmada da öğretmenler, okul yöneticilerinin uygulamalarını yakından gözlemleme imkânına sahip oldukları için, bu yöntemin en uygun örnekleme tekniği olduğu düşünülmüştür. Çalışma grubuna ilişkin bilgiler Tablo 1’ de gösterilmiştir.

Tablo 1*Çalışma Grubuna İlişkin Bilgiler*

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Erkek	10	41,7
	Kadın	14	58,3
	Toplam	24	100
Branş	Fen Bilimleri	10	41,67
	İlköğretim Matematik	5	20,83
	Türkçe	2	8,33
	Bilişim Teknolojileri	2	8,33
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	1	4,17
	Sosyal Bilgiler	1	4,17
	Okul Öncesi	1	4,17
	Sınıf Öğretmeni	1	4,17
	Türk Dili ve Edebiyatı	1	4,17
	Toplam	24	100
Mezun Olunan Okul Türü	Lisans	16	66,67
	Lisansüstü	8	33,33
	Toplam	24	100
Mesleki Kıdem	6-10 yıl	2	8,3
	11-15 yıl	6	25
	16-20 yıl	15	62,5
	20 yıl ve üstü	1	4,2
	Toplam	24	100

Çalışma grubunun demografik yapısı, Tablo 1'deki veriler ışığında incelendiğinde 24 katılımcının cinsiyet dağılımı, %41,7'lik bir oranla erkek, %58,3'lük bir oranla ise kadın öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların branş dağılımına bakıldığında, fen bilimleri ve ilköğretim matematik öğretmenlerinin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, çoğunluğun (%66,67) lisans mezunu olduğu, %33,33'lük bir kısmının ise lisansüstü eğitimi tamamladığı görülmektedir. Mesleki kıdemler incelendiğinde, en fazla katılımcının (%62,5) 16-20 yıl arasında bir mesleki kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir.

2.3. Araştırma süreci

Araştırma, katılımcıların okul yöneticilerinde Hubris Sendromu'na yönelik algılarını anlamaya yönelik olarak yürütülmüştür. Bu doğrultuda, çalışmaya dahil edilen 24 öğretmenden veri toplanması amacıyla bir dizi adım izlenmiştir. İlk olarak, katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı ve etik ilkeler hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Daha sonra, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinde Hubris Sendromu: Bir Durum Çalışması” formu katılımcılara ulaştırılmıştır.

Formun nihai hali, konu hakkında uzman iki akademisyenden alınan geri bildirimler doğrultusunda gözden geçirilip revize edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerini daha rahat ifade edebilmesi amacıyla

görüşme formu, çevrimiçi bir platform olan Google Forms üzerinde hazırlanmış ve katılımcılara elektronik ortamda sunulmuştur.

Google Forms, nitel araştırmalarda veri toplama aracı olarak giderek daha fazla kullanılmaktadır. Çevrim içi ortamda yapılandırılmış veya yarı yapılandırılmış görüşme formlarının katılımcılara kolaylıkla ulaştırılabilmesi ve yanıtların yazılı olarak kaydedilebilmesi, bu yöntemi pratik ve verimli hale getirmektedir (Opara vd., 2021). Bu çalışmada da internet üzerinden veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, araştırma sürecine hız ve verimlilik kazandırmış, aynı zamanda katılımcıların anketi kendi zaman planlarına uygun şekilde doldurmalarına olanak tanımıştır. Toplanan veriler, çalışmanın amacı doğrultusunda detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinde Hubris Sendromu: Bir Durum Çalışması” formu kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme formu, konu hakkında deneyimli iki uzmandan alınan geri bildirimler doğrultusunda revize edilip nihai haline getirilmiştir.

Form, katılımcılara elektronik ortamda bir anket aracılığıyla ulaştırılmıştır. İnternet üzerinden katılımcılara ulaşmanın, yöntem olarak zaman tasarrufu sağlaması, kısa sürede daha geniş bir kitleye erişme imkânı sunması ve katılımcıların görüşlerini daha rahat ifade edebilmesi açısından yararlı olduğu düşünülmektedir. Nitel araştırmalarda çevrim içi veri toplama araçlarının kullanımı, özellikle geniş katılımcı gruplarına ulaşmak, zaman tasarrufu sağlamak ve katılımcılara kendi planlarına uygun bir şekilde yanıt verme esnekliği sunmak açısından pratik bir çözüm olarak değerlendirilmektedir (Janghorban vd., 2014). Bu tür çevrim içi yöntemler, katılımcıların kendilerini daha rahat ve özgür ifade etmelerine olanak tanıyabilmektedir. Ayrıca, çevrim içi ortamda gerçekleştirilen yazılı görüşmeler, yüz yüze görüşmelere kıyasla katılımcıların daha dikkatli düşünerek yanıt vermelerine ve ifadelerini daha detaylı bir şekilde iletmelerine imkân tanımaktadır (Hawkins, 2018). Ancak, çevrim içi görüşmelerin bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Özellikle fenomenolojik araştırmalarda, yüz yüze veya eş zamanlı sesli görüşmelerin tercih edilmesi, katılımcının duygusal tepkilerini gözlemleme ve derinlemesine veri elde etme açısından daha avantajlıdır (Sedgwick & Spiers, 2009).

2.5. Verilerin Analizi

Veri analizinde, öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bilgiler, araştırmanın hedefleri ve sorularına uygun olarak kodlanmış; ardından bu kodlar, bulguların ortaya çıkmasına yardımcı olacak şekilde tema ya da kategorilere dönüştürülmüş ve içerik analizi yapılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen 24 sayfalık belge, birden fazla kez detaylı olarak incelenmiş ve gerekli kodlama, kategorilendirme ve temalandırma işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Görüşme formunun iç geçerliliği güçlendirmek için kapsamlı bir literatür taraması yapılmış; ilgili çalışmalar ve kuramsal dayanaklar incelenmiştir. Görüşme formunun geçerliliğini artırmak amacıyla, pilot uygulama yapılmış ve bu süreçte katılımcılardan gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu sayede görüşme formunun, katılımcıların deneyimlerini kapsamlı ve doğru bir şekilde yansıtabilmesi sağlanmıştır. Belirlenen amaçları ölçmeye yönelik sekiz soru iki uzman görüşü alınarak hazırlanmış, elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Öğretmen görüşmelerinden elde edilen bulguların, hubris sendromu literatürüyle uyumlu olduğu belirlenmiştir. İçerik analizinde güvenilirliğin sağlanması amacıyla, araştırmacılar ve iki bağımsız uzmanın belirlediği kodlar ve temalar arasındaki uyum, Miles ve Huberman’ın (1994) uzlaşma yüzdesi formülü kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışma kapsamında, kodlayıcılar arasındaki uyum oranı .83 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik değerinin .80’in üzerinde olması, çalışmanın güvenilir kabul edilmesine

olarak sağlamıştır (Miles & Huberman, 1994). Araştırmada, öğretmenlere M1, M2, M3 ve M4 gibi takma adlar verilmiştir.

2.6. Araştırma Etiği

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerin hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik değerlendirmeyi yapan kurulun adı = Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu

Etik kurul etik inceleme karar tarihi= 20.11.2024

Etik değerlendirme belgesi konu numarası= 2024/13/11

3. Bulgular

Çalışmada elde edilen bulgular, araştırma soruları doğrultusunda tematik olarak düzenlenmiş ve ilgili başlıklar altında sunulmuştur. Her bir araştırma sorusuna yönelik olarak elde edilen temalar, öğretmen görüşleri ışığında analiz edilerek, tablo şeklinde yapılandırılmıştır. Bu bölümde, bulguların sistematik ve anlaşılır bir şekilde sunulması amacıyla her araştırma sorusu için ayrı başlık ve tablo düzenine yer verilmiştir.

“Okul yöneticilerinde aşırı özgüvenli tutumlar hangi durumlarda ortaya çıkmakta ve öğretmenler bu tutumları nasıl değerlendirmektedir?” sorusuna yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen temalar, kategoriler ve kodlar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2

Okul Yöneticilerinde Aşırı Özgüvenli Tutumlar ve Öğretmen Algıları

Tema	Kategori	Kod	f
Otoriter ve Empati Eksikliği Temelli Yönetim Anlayışı	Aşırı Özgüven	Dışlama	4
		Yok Sayma	1
		Zorbalık	1
	Kibirli Tutumlar	Hata kabul etmeme	2
		Üstünlük vehmi	4
		Kibirli ve mesafeli konuşma tarzı	3
		Kibirli yönetim tarzı	2
	Siyasi ve Kişisel Görüşlerin Yansıtılması	Siyasi ve kişisel görüşler	1

“Okul yöneticileri, eleştirilere ve geri bildirimlere nasıl tepki vermekte, bu tepkiler öğretmenler tarafından nasıl algılanmaktadır?” sorusuna yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen temalar, kategoriler ve kodlar Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3*Okul Yöneticilerinin Eleştirilere ve Geri Bildirimlere Verdikleri Tepkiler*

Tema	Kategori	Kod	f
Eleştiriye Karşı Tutum	Eleştiri	Eleştiriye açıklık	3
		Eleştiriye kapallık	6
	Savunmacı ve Tepkisel Davranışlar	Savunmacı davranışlar	5
		Tepkisel davranışlar	4
	Geri Bildirimi Tamamen Reddetme	Kendi bildiğini okuma	4
		Tartışmaya girme	4
		Suçlu başkalarına atma	1
	Eleştiriye Kabul Etme Davranışı	Eleştiriye dinleyip olumlu tavır sergileme	1
		Fikirlere saygılı olma	2
		Hatalı ise özür dileme	2
	Eleştiriye Karşı Duygusalılık	Aşırı bozulma	4
		Öfkelenme	2
		Hatalı davranışını kabul etmekte	1
	Eleştiriye Karşı Savunmacı Davranış	Kendi haklılığını savunma	2
		Müdürlük yetkisini vurgulama	1
		Saldırganlaşma	3
	Eleştiriye Kabul Etmeme ve Manipüle Etme	Ses tonunu yükseltme	2
		Öğretmenleri suçlama	1
		Ben merkezci yaklaşım	3
		Düşüncesini manipüle etme	1
		Kendi bildiğinden şaşmama	2
		Eleştirileri şahsi algılama	1
		Eleştiriye kapalı olmak	5

“Okul yöneticileri, ekip çalışması ve ekip başarısı konusunda nasıl bir tutum sergilemekte, öğretmenler bu yaklaşımı nasıl yorumlamaktadır?” sorusuna yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen temalar, kategoriler ve kodlar Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4*Okul Yöneticilerinin Ekip Çalışması ve Ekip Başarısı Algıları*

Tema	Kategori	Kod	f
Ekip Dinamiği	Başarı Atıfları	Bireysel başarı	8
		Ekip başarısını kabul etme	5
		Karışık sinyaller	5
	Ekip Çalışmasına Verilen Önem	Ekip çalışmasına inanç	4
		Ekip çalışmasını küçümseme	2
		Sözde ekip çalışması	2

“Okul yöneticileri, sorumluluk alma ve başarısızlıkla yüzleşme konularında nasıl bir yaklaşım sergilemekte ve bu durum öğretmenler tarafından nasıl değerlendirilmektedir?” sorusuna yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen temalar, kategoriler ve kodlar Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5*Okul Yöneticilerinin Sorumluluk Alma ve Başarısızlıkla Yüzleşme Tutumları*

Tema	Kategori	Kod	f
Sorumluluk Alma ve Başarısızlık Yönetimi	Sorumluluk Alma Biçimi	Açıkça sorumluluk alır	4
		Sorumluluğu paylaşır	2
		Suçlayıcı yaklaşım	5
	Sorumluluğun Yüklendiği Kişi veya Grup	Öğretmenler	7
		Veliler	2

Okul yöneticilerinin empati kurabilme becerisi ne düzeydedir ve bu becerinin eksikliği öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır? sorusuna yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen temalar, kategoriler ve kodlar Tablo 6’ da gösterilmektedir.

Tablo 6*Okul Yöneticilerinin Empati Kurabilme Düzeyi ve Etkileri*

Tema	Kategori	Kod	f
Empati	Empati Kuramama Sonuçları	İş ortamında huzursuzluk	4
		Motivasyon düşüşü	1
	Empati Kurma Düzeyi	Düşük düzeyde empati	4
		Empati kuramama	13

“Okul yöneticilerinde gözlemlenen aşırı özgüven ve kibirli davranışların okul kültürü ve öğretmen motivasyonu üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusuna yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen temalar, kategoriler ve kodlar Tablo 7’ de gösterilmektedir.

Tablo 7*Okul Yöneticilerinin Aşırı Özgüven ve Kibirli Davranışlarının Okul Kültürü ve Motivasyona Etkisi*

Tema	Kategori	Kod	f
Performans, Moral ve İlişkiler	Okul Kültürü	Güvensizlik	4
		Motivasyon eksikliği	3
	Okul Performansı	Rekabet ortamı	2
		Öğrenci başarısındaki düşüş	3
		Okul etkinliklerinde azalma	2

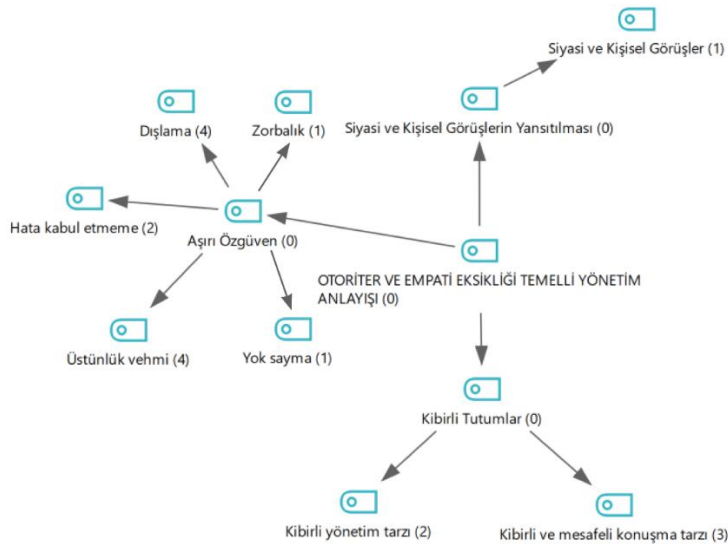
“Yöneticilerin aşırı özgüvenli ve kibirli davranışlarının paydaş ilişkiler üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusuna yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen temalar, kategoriler ve kodlar Tablo 8’ de gösterilmektedir.

Tablo 8*Yöneticilerin Aşırı Özgüvenli ve Kibirli Davranışlarının Paydaş İlişkilerine Etkileri*

Tema	Kategori	Kod	f
Davranışsal Değişimler ve Çalışma Ortamı	Davranışsal Değişimler	Pasiflik	1
		Çekilme	4
	Motivasyon Üzerindeki Etkiler	Motivasyon kaybı	7
		İşten soğuma	5
	Çalışma Ortamı Üzerindeki Etkiler	Adaletsizlik algısı	1

3.1. Okul Yöneticilerinde Aşırı Özgüvenli Tutumlar ve Öğretmen Algıları

Okul yöneticilerinin aşırı özgüvenli tutumlarına yönelik öğretmen görüşleri Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1*Okul Yöneticilerinin Aşırı Özgüvenli Tutumları*

Şekil 1 incelendiğinde okul yöneticilerinin aşırı özgüvenli tutumları “otoriter ve empati eksikliği temelli yönetim anlayışı” teması altında 3 farklı kategoriye ayrılmıştır. “Aşırı Özgüven” kategorisinde en sık tekrarlanan kodlar “dışlama” (f=4), “üstünlük vehmi” (f=4) ve “hata kabul etmeme” (f=2) dir. “Kibirli Tutumlar” kategorisinde “kibirli ve mesafeli konuşma tarzı” (f=3) ve “kibirli yönetim tarzı” (f=2) sık tekrarlanırken “siyasi ve kişisel görüşlerin yansıtılması” kategorisinde “siyasi ve kişisel görüşler” (f=1) kodu bir kez ifade edilmiştir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Müdürümüz bir konu ile ilgili personele fikir sorup kendi bildiğini yapardı. Sadece sormuş olmak için sorardı, bunu anladıktan sonra fikrinizi beyan etmemeye başladık.” (M20)

“Kendisi aşırı özgüveni zorbalık olarak yansıtıyor ve olumsuz cümlelerle herkesle konuşabiliyor. Örneğin; haksız olduğu bir gün öğretmen arkadaşlarımdan biri kendini savunduğu için sarı zarf tutanak etti. Sonra da seni korkutmak için yaptım deyip yırttı.” (M13)

“Bakanlığın Genelgesinde yasak olmasını belirtmesine rağmen okul genelinde hafta içi deneme sınavı yapmak istemesi. Bunun sıkıntı doğuracağını söylememize rağmen bizi dinlemeden "bana bir şey yapamazlar" algısıyla hareket etmesi.” (M4)

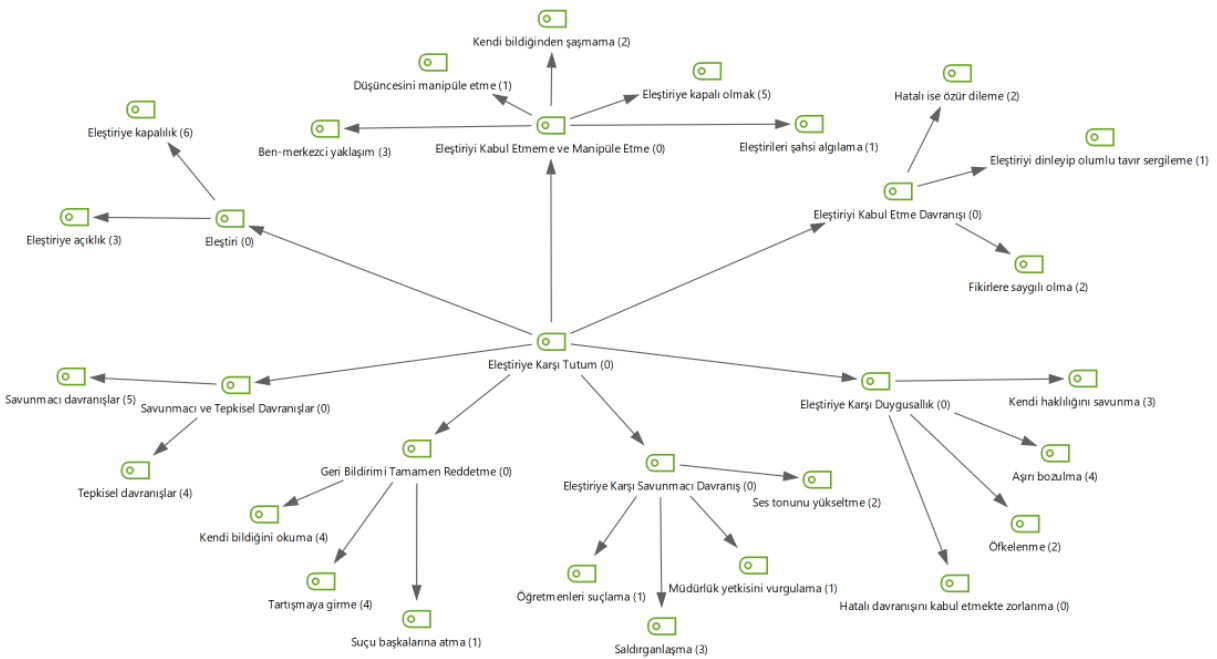
Araştırma bulguları, okul yöneticilerinde hubris sendromunun aşırı özgüven, kibirli tutumlar ve empati eksikliği gibi olumsuz özelliklerle kendini gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu davranışlar, yöneticilerin öğretmenlerle mesafeli ve baskıcı bir ilişki kurmasına yol açmakta, öğretmenlerin motivasyonunu düşürmekte ve okul kültüründe güvensiz bir ortam yaratmaktadır. Sonuç olarak, yöneticilerin bu tutumları eğitim ortamında olumsuz bir etki yaratmakta ve sağlıklı bir okul kültürünün oluşmasını engellemektedir.

3.2. Okul Yöneticilerinin Eleştirilere ve Geri Bildirimlere Verdikleri Tepkiler

Öğretmen algılarına okul yöneticilerinin eleştirilere ve geri bildirimlere verdikleri tepkiler Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2

Yöneticilerin Eleştirilere Karşı Tutumu



Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinde hubris sendromu, eleştiriye karşı olumsuz bir tutumla kendini göstermektedir. Öğretmenler, yöneticilerin eleştiriye karşı genellikle kapalı (f=6) olduklarını ve savunmacı (f=5) veya tepkisel (f=4) davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir (Şekil 2). Bu durum, yöneticilerin geri bildirimlere açık olmadığını, eleştiri karşısında kendilerini savunma veya tepki verme eğiliminde olduklarını göstermekte; böylece yapıcı bir iletişim ortamının oluşmasını engellemektedir. Bazı yöneticiler eleştiriye açık olma yönünde olumlu davranışlar sergilerken, bir kısmı ise eleştirilere aşırı duygusal tepkiler vererek bozulma veya öfke gibi tutumlar göstermektedir. Ayrıca, yöneticiler sıklıkla savunmacı davranışlar sergileyerek hatalarını kabul etmekte zorlanmakta ve eleştiriye şahsi algılayarak geri bildirim süreçlerini reddetmektedirler. Bu bulgular, yöneticilerin eleştiriye kapalı ve ben merkezci bir yaklaşım geliştirdiklerini ortaya koymakta, etkili iletişim ve geri bildirim süreçlerinin geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu tutum, okul ikliminde güven ve iletişimi zayıflatarak öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“İlk etapta tepki verse de öğretmeni ile istişare yapıyor.” (M19)

“Eleştirileri dinlemiyor önem vermiyor.” (M14)

“Onun düşüncesine ters bir şey söylediğimizde hemen yüzü düşer.” (M4)

“Eleştiri olumsuz olduğunda hemen savunma pozisyonuna geçerek kendisinin haklı olduğu tarafı anlatmaya çalışır. Empati duygusundan mahrum bir şekilde insanlar bunu söyledi düzeltmem gereken taraflar var diye düşünmez.” (M21)

“Kabul etmez, kendi bildiğinden şaşmaz. Kendine yönelik eleştirilere kapalıdır, tartışmaya girer, mobbing uygular.” (M13)

“Verdiği kararların en doğrusu olduğunu düşündüğü için eleştirilmekten hoşnutsuzdur. Bir keresinde sınıf dağılımlarını adil yapmadığı konusunda fikrimi beyan ettiğimde gerçekten öfkelenmiş ve sesini yükseltmişti. Eleştiriye tahammülsüzlük olarak yorumlamıştım.” (M5)

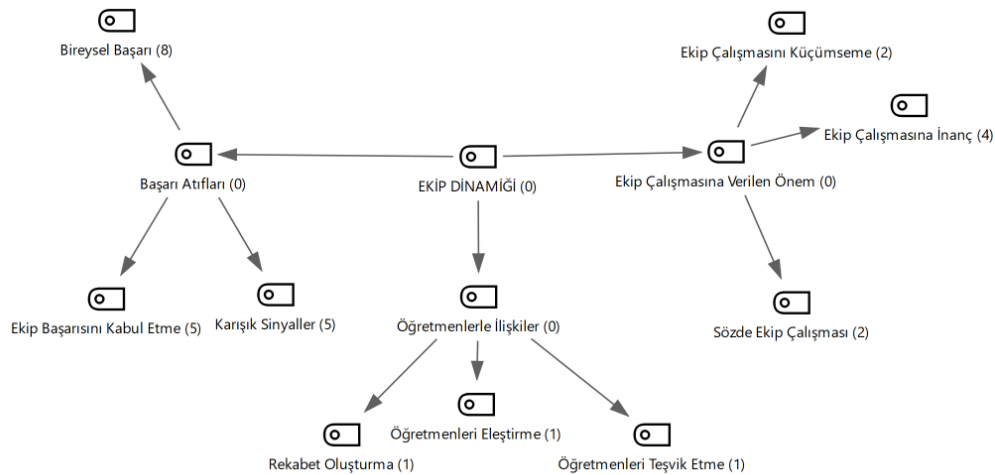
“Saldırganlaşır. Verdiğim bir dilekçeyi iki hafta sonra sorduğumda hala göndermemiş olabilir ama filan belgeleri yarına kadar hazırlayıp verin der. Asla öğretmen hata yapamaz zaten çoğu problem öğretmen hatası da değildir ama iletişim sağlayamıyoruz. Hemen saldırıyor.” (M12)

3.3. Okul Yöneticilerinin Ekip Çalışması ve Ekip Başarısı Konusundaki Tutumları

Okul yöneticilerinin ekip dinamiği algılarına ilişkin öğretmen görüşleri Şekil 3’te verilmiştir.

Şekil 3

Okul Yöneticilerinin Ekip Dinamiği Algısı



Şekil 3 incelendiğinde okul yöneticilerinin başarı algısı “Ekip Dinamiği” teması altında 3 kategoride incelenmiştir. “Başarı Atıfları” kategorisinde yer alan kodlar “ekip başarısını kabul etme” (f=5), “bireysel başarı” (f=8) ve “karışık sinyaller” (f=5)dir. “Ekip Çalışmasına Verilen Önem” kategorisinde yer alan kodlar “ekip çalışmasına inanç” (f=4), “ekip çalışmasını küçümseme” (f=2), “sözde ekip çalışması” (f=2)dir. “Öğretmenlerle İlişkiler” kategorisinde yer alan kodlar ise “rekabet oluşturma” (f=1), “öğretmenleri eleştirme” (f=1), “öğretmenleri teşvik etme” (f=1) şeklinde ifade edilmiştir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekilde dedir:

“Başarılı olduğumuz durumlarda bunları zaten yapmamız gerek işler olarak görür. Bize bu şekilde yansıtır. Fakat yeri geldiğinde de benim okulumun başarı diyerek övünür.” (M4)

“Bazen kendisini ön plana atar bazen de ekibe teşekkür eder.” (M24)

“Başarı nedeniyle ödüllendirilmediğim gibi başarısız olduğumuz durum ya da konularda bu sert bir şekilde yüzümüze vurulur. Başarı kendinin çabasıdır. Bunu hissettirir.” (M9)

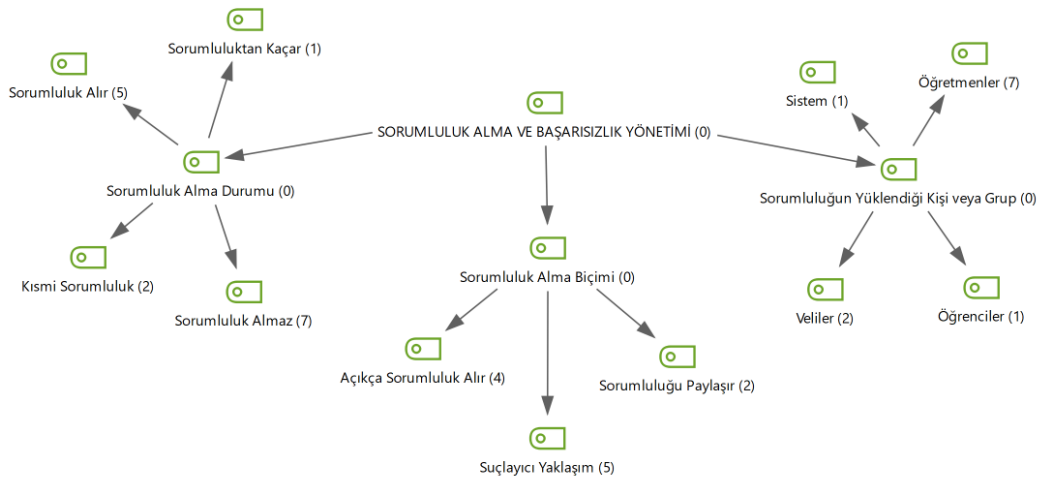
Elde edilen bulgular, okul yöneticilerinde hubris sendromunun ekip dinamiği ve öğretmenlerle ilişkiler gibi alanlarda kendini gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle bireysel başarı vurgusu ve ekip başarısını kabul etme konusundaki farklılıklar, yöneticilerin başarı algısında hubris sendromunun etkisini yansıtmaktadır. Ayrıca, ekip çalışmasını küçümseyici veya sözde destekleyici tutumlar sergilenmesi, bu sendromun ekip dinamiği üzerindeki olumsuz etkilerini işaret etmektedir. Öğretmenlerle ilişkilerde ise rekabet yaratma veya eleştirel bir tutum sergileme gibi davranışlar, yöneticilerde hubris sendromunun varlığını destekleyen unsurlar olarak değerlendirilebilir.

3.4. Okul Yöneticilerinin Sorumluluk Alma ve Başarısızlıkla Yüzleşme Yaklaşımları

Okul yöneticilerinin sorumluluk bilincine yönelik öğretmen görüşleri Şekil 4’te gösterilmiştir.

Şekil 4

Okul Yöneticilerinin Sorumluluk Bilinci



Şekil 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin sorumluluk bilincine ilişkin öğretmen görüşleri “Sorumluluk Alma ve Başarısızlık Yönetimi” teması altında 3 farklı kategoride değerlendirilmiştir. “Sorumluluk alma durumu” kategorisine ait kodlar “sorumluluktan kaçır” (f=1), “sorumluluk alır” (f=5), “kısmi sorumluluk” (f=2), “sorumluluk almaz” (f=7) şeklindedir. “Sorumluluk alma biçimine” kategorisine ait kodlar “açıkça sorumluluk alır” (f=4), “sorumluluğu paylaşır” (f=2) ve “suçlayıcı yaklaşım” (f=5) şeklindedir. “Sorumluluğun yüklendiği kişi veya grup” kategorisine ait kodlar ise “sistem” (f=1), “öğretmenler” (f=7), “veliler” (f=2) ve “öğrenciler” (f=1)dir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Eğer karşısında eksik bulduğu bir öğretmen varsa onu suçluyor. Yoksa başarısızlığın öğrencilerin zekâ seviyesinden, ailevi durumlarından kaynaklandığını söylüyor.” (M22)

“Başarısızlık durumunda çoğu zaman sorumluluğun herkeste olduğunu belirtir. Bunun düzeltilmesi gerektiğini ifade eder.” (M21)

“Herhangi bir sorun yaşandığında bizim arkamızda durmayan biridir. Özellikle velilerle bir sorun yaşanmışsa velileri haklı görüp bizi suçlar.” (M2)

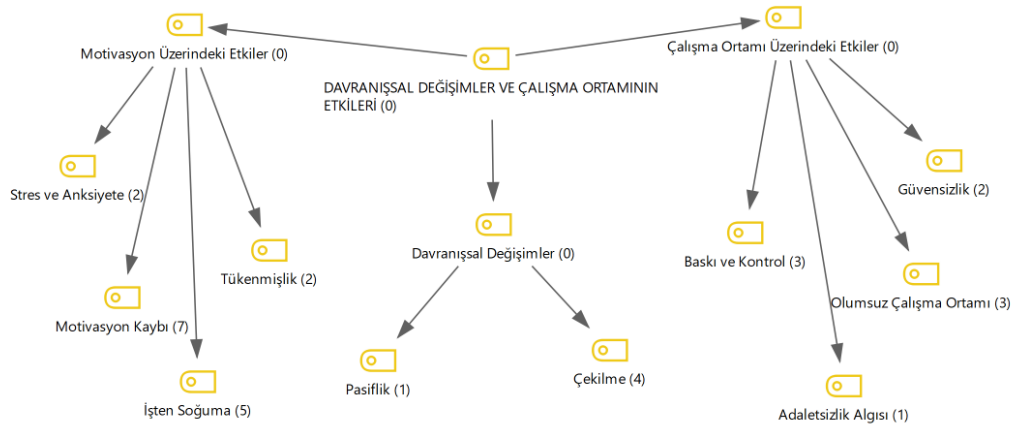
Bulgular, okul yöneticilerinin sorumluluk alma ve başarısızlık yönetimi konularında farklı yaklaşımlar sergilediğini göstermektedir. Özellikle suçlayıcı yaklaşımlar ve sorumluluk almaktan kaçınma eğilimleri, yöneticilerde hubris sendromunun belirtilerini yansıtmaktadır. Bazı yöneticilerin ise sorumluluğu açıkça alarak veya kısmen paylaşarak daha dengeli bir yaklaşım sergilediği görülmektedir. Sorumluluğun genellikle öğretmenlere yüklenmesi, yöneticilerin kendilerini başarısızlıktan uzak tutmaya çalıştıkları izlenimini vermektedir; bu durum, hubris sendromunun karar alma ve kriz yönetimi süreçlerine etkisini gözler önüne sermektedir.

3.5. Okul Yöneticilerinde Gözlemlenen Kibirli Tutumların Okul Kültürü ve Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Okul yöneticilerinin kibirli tutumlarının etkilerine yönelik öğretmen görüşleri Şekil 5’te verilmiştir.

Şekil 5

Okul yöneticilerinin Kibirli Tutumların Etkileri



Şekil 5 incelendiğinde okul yöneticilerinin kibirli tutumları “Davranışsal Değişimler ve Çalışma Ortamının Etkileri” teması altında 3 kategoride incelenmiştir. “Motivasyon üzerindeki etkiler” kategorisine ait kodlar “stres ve anksiyete” (f=2), “motivasyon kaybı” (f=7), “işten soğuma” (f=5) ve “tükenmişlik” (f=2) tir. “Davranışsal Değişimler” kategorisine ait kodlar “pasiflik” (f=1) ve “çekilme” (f=4) olarak ifade edilirken “çalışma ortamı üzerindeki etkiler” kategorisine ait kodlar “baskı ve kontrol” (f=3), “adaletsizlik algısı” (f=1), “olumsuz çalışma ortamı” (f=3) ve “güvensizlik” (f=2) olarak belirtilmiştir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Kendi yakın arkadaşları arasından seçtiği kişilere daha toleranslı davranması ona karşı yakınlık hissetmeyen benim gibi diğer bazı arkadaşlarımın moral ve motivasyonunu kırıyor. Küskün ve kırgın hissettiriyor. Okul çekilmez bir yere dönüşüyor.” (M5)

“Motivasyon kaybı yaşıyorum. Bazen sabah uyanınca okula gitme isteği içimden gelmiyor. Tükenmişlik hissediyorum.” (M9)

“Böylesi tutumlar insanı meslekten ve okuldan soğutuyor. Keyif alarak okula gidilmiyor. Okul iklimi denen bir şey kalmıyor.” (M16)

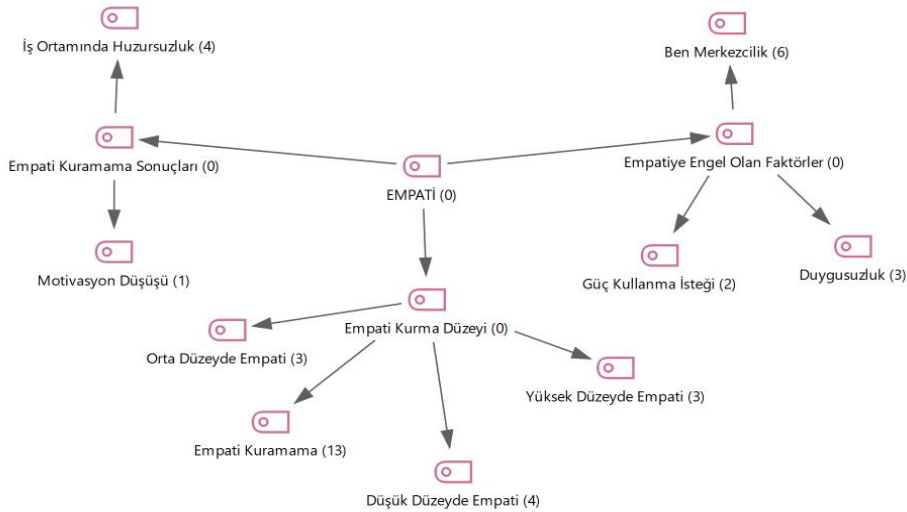
Elde edilen bulgular, yöneticilerin davranışsal değişimlerinin öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediğini, stres ve tükenmişlik duygularına yol açtığını göstermektedir. Araştırmada, özellikle adaletsizlik algısı, baskı ve kontrol hislerinin yanı sıra güven eksikliği gibi faktörlerin, öğretmenler tarafından olumsuz bir çalışma ortamı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu bulgular, yöneticilerin davranışlarının ve liderlik tarzlarının okul ortamındaki çalışma koşullarını ve öğretmenlerin psikolojik durumlarını doğrudan etkilediğine işaret etmektedir.

3.6. Okul Yöneticilerinin Empati Kurabilme Becerisi ve Bu Beceri Eksikliğinin Öğretmen İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Okul yöneticilerinin empati kurabilme becerilerine yönelik öğretmen görüşleri Şekil 6’da gösterilmiştir.

Şekil 6

Okul Yöneticilerinin Empati Kurabilme Becerileri



Şekil 6 incelendiğinde okul yöneticilerinin empati kurabilme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri “Empati” teması altında 3 kategoride toplanmıştır. “Empati kuramama sonuçları” kategorisinde belirtilen kodlar “iş ortamında huzursuzluk” (f=4) ve “motivasyon düşüşü” (f=1) olurken, “empatiye engel olan faktörler” kategorisinde ifade edilen kodlar “ben merkezilik” (f=6), “güç kullanma isteği” (f=2) ve “duygusuzluk” (f=3) tur. “Empati kurma düzeyi” kategorisinde ifade edilen kodlar ise “düşük düzeyde empati” (f=4), “orta düzeyde empati” (f=3), “yüksek düzeyde empati” (f=3) ve “empati kuramama” (f=13) şeklindedir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Kesinlikle empati kuramayan ve karşıdaki dinlemeye anlamaya çalışmayan biridir. Onun doğruları var ve bizim ne dediğimizin pek bir önemi yoktur.” (M2)

“Empati kuramadığı için zaten olumsuz davrandığını düşünüyorum. Hepimizin iş dışında başka bir hayatının olduğu göz ardı ediliyor. Her daim aynı performansla işimizi yapmamız bekleniyor. Bazen bu mümkün olmuyor.” (M9)

“Empatiden yoksun. Sürekli insanları aşağılıyor. Öğrencilerle ve öğretmenlerle dalga geçiyor. Onun için bir problemin olması dedikodu ve eğlence sebebi.” (M22)

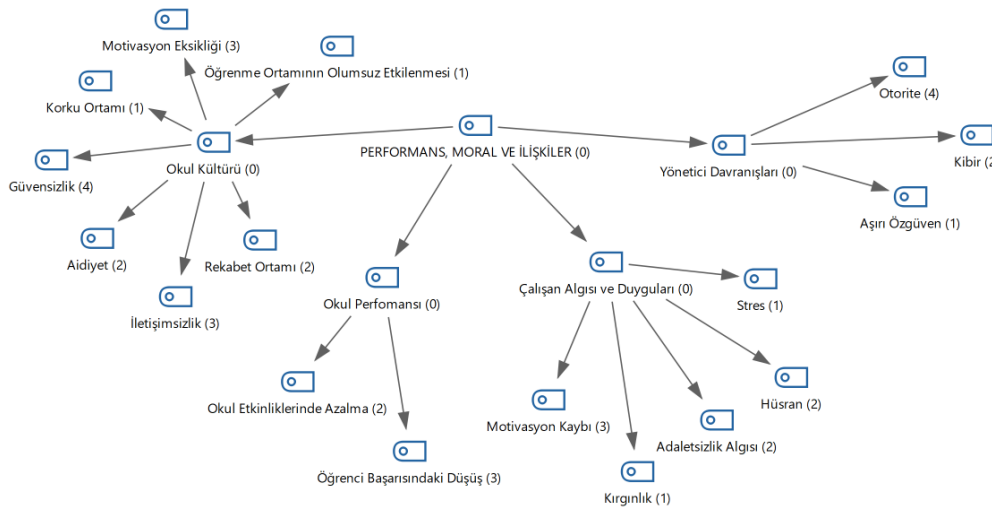
Öğretmenler, yöneticilerin düşük empati seviyelerinin iş ortamında huzursuzluk ve motivasyon düşüşüne yol açtığını belirtmişlerdir. Ayrıca, empati eksikliğinin ben merkezcilik, duygusuzluk ve güç kullanma isteği gibi faktörlerle ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, yöneticilerin empati kurma yetersizliğinin öğretmenlerin mesleki tatminini ve işyeri ilişkilerini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir.

3.7.Yöneticilerin Aşırı Özgüven ve Kibirli Davranışlarının Okul Kültürü, Öğretmen Motivasyonu ve Paydaş İlişkileri Üzerindeki Etkileri

Okul yöneticilerinin aşırı özgüven ve kibirli davranışlarının okul kültürü ve paydaşlar üzerindeki etkilerine yönelik öğretmen görüşleri Şekil 7’de gösterilmiştir.

Şekil 7

Yöneticilerin Aşırı Özgüven ve Kibirli Davranışlarının Okul Kültürü ve Paydaşlar Üzerindeki Etkileri



Şekil 7 incelendiğinde okul yöneticilerinin aşırı özgüven ve kibirli davranışlarının okul kültürü ve paydaşlar üzerindeki etkilerine yönelik öğretmen görüşleri “Performans, Moral ve İlişkiler” teması altında 4 kategoride toplanmıştır. “Okul kültürü” kategorisine ait temalar “öğrenme ortamının olumsuz etkilenmesi” (f=1), “motivasyon eksikliği” (f=3), “korku ortamı” (f=1), “güvensizlik” (f=4), “aidiyet” (f=2), “iletişimsizlik” (f=3), “rekabet ortamı” (f=2) olurken, “çalışan algısı ve duyguları” kategorisindeki temalar “motivasyon kaybı” (f=3), “kırgınlık” (f=1), “adaletsizlik algısı” (f=2), “hüsran” (f=2), “stres” (f=1) olarak belirlenmiştir. “Okul performansı” kategorisindeki kodlar “okul etkinliklerinde azalma” (f=2), “öğrenci başarısındaki düşüş” (f=3) olurken, “yönetici davranışları” kategorisindeki kodlar “otorite” (f=4), “kibir” (f=2), “aşırı özgüven” (f=1) olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Aşırı özgüven ve kibir hata yaptırır. İnsan her şeyin en doğrusunu bilemez. Bence bu tarz okulda bir kültür oluşturamaz. Birbirine rakip ve birbirinden nefret eden öğretmen ve öğrenciler ortaya çıkacaktır. Hiç kimsenin birbirinden hoşlanmadığı, çalışmak istemediği bir cehennem olur.” (M5)

“Aşırı özgüven ve kibirli olmamakla beraber, empati ve ekip çalışması gibi yeterlilikleri de sahip olmadığını düşünüyorum.” (M10)

“Okulda bir kültür oluşmıyor çünkü bu davranışlar iletişim bozukluğuna yol açıyor. Doğru bir iletişim kurulamadığı için birlik beraberlik ortamı oluşmuyor.” (M13)

Öğretmenler, yöneticilerin aşırı özgüven, kibir ve otoriter davranışlarının okul kültüründe güvensizlik, aidiyet eksikliği ve iletişim sorunlarına yol açtığını ifade etmişlerdir. Bu durum, motivasyon kaybı, stres ve okul performansında azalma gibi sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Yöneticilerin bu tür davranışlarının hem öğrenci başarısını hem de öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırma, okul yöneticilerinin hubris sendromuna ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koyarak, hubris sendromunun eğitim kurumlarında nasıl algılandığına dair önemli sonuçlar sunmaktadır. Araştırma bulguları, okul yöneticilerinde gözlenen hubris sendromunun, aşırı özgüven, empati eksikliği ve eleştiriye kapalılık gibi olumsuz özelliklerle eğitim ortamında sağlıklı bir okul kültürünü engellediğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin kibirli ve otoriter tutumları öğretmenlerle aralarındaki güveni zayıflatmakta, iletişimi zorlaştırmakta ve öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin hubristik liderlik tarzı okul ortamındaki çalışma koşullarını ve öğretmenlerin psikolojik durumlarını doğrudan etkileyerek öğretim süreçlerini dolaylı olarak zayıflattığı söylenebilir. Özellikle yöneticilerin sahip olduğu yüksek makam ve yetki, hubris sendromu belirtilerinin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Yöneticilerin, okulun başarısını kendi liderlikleri ile ilişkilendirme eğilimi, kurum içinde kendilerini "insanüstü" bir pozisyona yerleştirmelerine ve ekip ruhunu zedelemelerine yol açmaktadır. Hubris sendromu, okul kültüründe çatışmalara ve öğretmen motivasyonunun düşmesine neden olarak eğitim kurumlarındaki verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir.

Öğretmenlerin “otoriter ve empati eksikliği temelli yönetim anlayışı” çerçevesinde tanımladıkları aşırı özgüvenli yöneticilerin “üstünlük vehmi” ve “dışlama” kodları altında toplanan davranışları, okul kültüründe güvensizlik ortamı yaratmakta ve paydaşlar arasında iletişimi zayıflatmaktadır. Yöneticilerin üstünlük algısı, diğer paydaşları dışlama eğilimi ve kendilerine ayrıcalıklı bir konum atfetmeleri, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının kendilerini dışlanmış hissetmelerine ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Empati eksikliği ile birleşen bu aşırı özgüven, okul içi ilişkileri zayıflatmakta ve öğretmenlerin liderlere olan güvenini sarsmaktadır. Namie (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Amerikalı çalışanların %37'sinin kibirli yöneticiler tarafından zorbalık, küçük düşürülme ve hakarete uğradığı belirtilmiştir. Benzer şekilde, bu çalışmada da hubris sendromuna sahip okul yöneticilerinin, öğretmenler üzerinde baskı yarattığı ve kendilerini ulaşılmaz bir konuma yerleştirdikleri gözlemlenmiştir.

Araştırma bulguları, yöneticilerin benmerkezci ve kibirli tutumlarının, eğitim ortamına olumsuz yansımaları olduğunu göstermektedir. Alexander vd. (2010) tarafından doktorların narsisizmi üzerine yapılan çalışmada, benlik saygısının tehdit edilmesi durumunda doktorların, imajlarını koruma amacıyla savunma mekanizmaları geliştirdiği ve bu süreçte agresif davrandıkları tespit edilmiştir. Hubris sendromuna sahip yöneticiler, benzer şekilde kendilerini dokunulmaz ve üstün görme eğilimindedir. Bu yöneticiler, eleştiri ve benlik saygısına yönelik tehditler karşısında güçlü savunma mekanizmaları geliştirerek, paydaşların güvenini kazanmak yerine onları dışlamaya yönelik tutumlar sergileyebilirler. Bu durum, okul ortamında güven ve iş birliği atmosferini zedeleyebilir; öğretmenlerin yöneticilere karşı duyduğu güveni azaltarak motivasyonlarını düşürebilir.

Bu bağlamda, okul yöneticilerinin kendini değerlendirme ve empati gibi liderlik becerilerini geliştirmeleri, okul kültürünü güçlendirebilir. Ayrıca, okul yöneticilerinin, karar süreçlerinde daha kapsayıcı ve iş birliğine dayalı bir yaklaşım benimsemeleri, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir ve

okulun genel işleyişine olumlu katkıda bulunabilir. Sonuç olarak, hubris sendromunun olumsuz etkilerini azaltmak için okul yöneticilerinin, kendilerini sürekli olarak gözden geçirme ve paydaşlarının ihtiyaçlarına duyarlı olma becerilerini geliştirmeleri önem arz etmektedir. Bu sayede, daha sağlıklı bir okul kültürü inşa edilebilir ve okulun genel başarısı artırılabilir.

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin hubris sendromu belirtilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi, okul kültürü ve paydaşlarla ilişkilerde doğurduğu olumsuz sonuçları gözler önüne sermektedir. Öğretmenler, yöneticilerin eleştiriye karşı tutumlarında genel olarak “eleştiriye kapalı”, “savunmacı” ve “tepkisel” davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Horvath ve Morf’un (2010) belirttiği üzere, hubristik kişilik özellikleri gösteren bireylerin kibirli benlik imajlarını koruma ve sosyal onay alma isteği, onları eleştiriye kapalı ve savunmacı bir tutuma itebilir. Benzer şekilde Shipman ve Mumford (2011), kibirli bireylerin yalnızca aşırı güvenle değil, aynı zamanda kendilerini abartılı değerlendirme eğilimiyle hareket ettiklerini, bu durumun ise sosyal ilişkilerde sorunlara yol açtığını belirtmektedir.

Öğretmen görüşleri ayrıca, yöneticilerin geri bildirimleri sıklıkla “tamamen reddetme” veya “savunmacı davranışlar” ile karşıladığını ortaya koymuştur. Craig ve Amernic’in (2014) çalışması, üst düzey yöneticilerin dil kullanımı üzerinden kibirli bir iletişim tarzına sahip olduğunu ve kendilerini üstün gördüklerini vurgulamaktadır. Bu durum, okul yöneticilerinin kibirli bir duruş sergilemesine ve eleştirileri reddederek okul iklimini olumsuz etkilemesine neden olmaktadır. Reed (2004) de toksik liderlerin kurum üzerindeki etkilerine dikkat çekerek, bu liderlerin kişisel çıkarlarını kurumsal hedeflerin üzerinde gördüklerini ve etik değerlerden uzaklaştıklarını ifade etmektedir.

Okul yöneticilerinin başarıyı kendilerine mal etmeleri dile getirilmiş ve “ekip dinamiği” teması altında incelenmiştir. Park vd.’nin (2015) araştırması, Güney Kore’deki üst düzey yöneticilerin gücü tekellerinde toplamalarının ve küstahça davranmalarının, organizasyonel performansı olumsuz etkilediğini göstermiştir. Wallace ve Baumeister (2002), yönetim süreçlerinde narsistik eğilimlerin ve kibir sendromunun olumsuz sonuçlarına vurgu yaparak, bu özelliklerin yalnızca bireysel değil organizasyonel düzeyde de etkili olduğunu belirtmektedir.

“Sorumluluk alma ve başarısızlık” temasında, yöneticilerin başarısızlık durumlarında sorumluluğu öğretmenlere yüklemeleri ve suçlayıcı bir tavır sergilemeleri, ekip içi güveni ve iş birliğini zayıflatmaktadır. Tang vd.’nin (2015) çalışması, rekabet koşullarında hubristik liderlerin aşağılayıcı ve kibirli davranışlarının astlar tarafından normalleştirildiğini ortaya koyarak, bu tür davranışların okul ortamında da benzer şekilde sonuçlanabileceğini göstermektedir. Uysal ve Çelik (2016), hubristik davranışların çalışanlar üzerinde güvensizlik yarattığını ve yeterince takdir edilmeyen çalışanların özgüvensizlik ve hata korkusu yaşadığını belirtmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin empati eksikliği “benmerkezci davranış” ve “iş ortamında huzursuzluk” yaratmaktadır. Grijalva vd.’nin (2015) araştırması, liderlerin kendilerine odaklanmaları ve öz değerlendirme yapamamaları sonucunda okulun çıkarlarını gözetmek yerine kişisel çıkarlarını ön planda tuttuklarını ortaya koymaktadır. Harms vd. (2011) tarafından vurgulanan gibi, kibirli liderler, empati eksikliği ile okul iklimini olumsuz etkileyebilmekte, iş birliği ve güven ortamını zayıflatabilmektedir. Bucknall vd.’nin (2015) araştırmasında da narsisizm ve empati eksikliğinin özellikle lider konumundaki bireylerde yıkıcı sonuçlara yol açabileceği belirtilmiştir. Yöneticilerin aşırı özgüven ve otoriter tavırları ise öğretmenlerin “güvensizlik” hissetmesine, “motivasyon kaybı” yaşamalarına ve “öğrenci başarısında düşüş” gözlemlenmelerine yol açmaktadır. Li ve Tang’ın (2010) bulguları, bu özelliklere sahip liderlerin riskli karar alma eğiliminde olduklarını ve şirket performansı üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Bu sonuçlar, okul ortamında da yöneticilerin otoriter ve kibirli davranışlarının öğretmen ve öğrenci performansını olumsuz etkileyebileceğini

göstermektedir. Vredenburg ve Brender'in (1998) vurguladığı gibi, gücün kötüye kullanılması, liderlerin okul kültürüne zarar verebileceği gibi okulun genel başarısını da olumsuz etkileyebilir.

Bu araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, hubris sendromuna sahip okul yöneticilerinin, okul kültürüne ve paydaş ilişkilerine olan olumsuz etkilerinin azaltılması için araştırmacılar, politikacılar ve uygulayıcılara yönelik öneriler şu şekilde geliştirilebilir:

Araştırmacılar İçin

1. **Kavramsal ve Empirik Çalışmaların Artırılması:** Hubris sendromunun eğitim kurumlarındaki etkilerini daha ayrıntılı anlamak adına, bu alanda daha fazla kavramsal ve empirik araştırma yapılması gerekmektedir. Özellikle farklı eğitim seviyelerindeki (okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim) okul yöneticilerinin tutumları üzerine yapılacak karşılaştırmalı araştırmalar, hubris sendromunun eğitim ortamına etkilerini derinlemesine anlamaya katkı sağlayabilir.
2. **Psikometrik Araçlar Geliştirme:** Hubris sendromunu tanımlamaya ve ölçmeye yönelik güvenilir ve geçerli ölçeklerin geliştirilmesi, yöneticilerde bu sendromun varlığını değerlendirme konusunda önemli bir adım olacaktır. Bu araçlar, liderlik pozisyonlarındaki bireylerin bu sendroma eğilim gösterip göstermediğini ölçmede araştırmacılara fayda sağlayabilir.

Politikacılar İçin

1. **Liderlik ve Yönetim Eğitiminde Düzenlemeler:** Okul yöneticilerinin liderlik eğitiminde, empati, öz farkındalık ve öz eleştiri gibi becerileri geliştirmeye yönelik programların zorunlu hale getirilmesi önemlidir. Bu, yöneticilerin kendilerini ve kararlarını değerlendirme yeteneğini geliştirebilir, böylece hubris sendromunun olumsuz etkileri azalabilir.
2. **İzleme ve Değerlendirme Sistemleri:** Okul yöneticilerinin performanslarının izlenmesi ve düzenli olarak değerlendirilmeleri, kibirli ya da dışlayıcı yönetim tarzlarını azaltmak adına teşvik edici olabilir. Bu değerlendirme sistemleri, öğretmenlerin geri bildirimlerini içerecek şekilde yapılandırılmalı ve yöneticilerin gelişim alanları hakkında bilgi sunmalıdır.

Uygulayıcılar İçin (Eğitim Yöneticileri ve Denetleyiciler)

1. **Kapsayıcı Karar Alma Süreçlerinin Teşviki:** Okul yöneticilerinin, karar alma süreçlerinde öğretmenler ve diğer paydaşlarla daha fazla iş birliği içinde olmaları, okul iklimine olumlu katkılar sağlayacaktır. Kapsayıcı ve demokratik yönetim pratiklerinin teşvik edilmesi, yöneticilerin aşırı özgüven ve kibirli davranışlar sergilemesini önlemeye yardımcı olabilir.
2. **Empati ve İletişim Becerilerini Güçlendirme:** Yöneticilerin empati becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi, öğretmenler ve diğer paydaşlarla sağlıklı iletişim kurmalarını kolaylaştırabilir. Empatik liderlik, öğretmenlerin motivasyonunu ve öğrenci başarısını artırabilir.
3. **Yöneticiler İçin Mentor Destek Programları:** Hubris sendromu eğiliminde olan yöneticilere rehberlik edecek mentorluk programları geliştirilmelidir. Daha deneyimli ve dengeli liderlik becerilerine sahip mentorlar aracılığıyla yöneticilerin kendini değerlendirme ve iş birliğine dayalı yönetim yaklaşımlarını benimsemesi sağlanabilir.

5. Kaynakça

- Alexander, G. C., Humensky, J., Guerrero, C., Park, H., & Loewenstein, G. (2010). Brief report: Physician narcissism, ego threats, and confidence in the face of uncertainty. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(4), 947-955. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00605.x>
- Berg, B. L. (2004). *Methods for the social sciences: Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Pearson Education.
- Biçer, C. (2020). Mirror, mirror, on the wall, who's the fairest of them all? Narcissistic leaders in organizations and their major effects on employee work behaviors. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1), 280-291. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.653781>
- Brown, B. A. (2018). Hubris syndrome in the relationship between School-Heads and Board-Chairs in private commercial secondary schools in Botswana: Implications for school leadership. *International Journal of Educational Development*, 60, 157-164. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.07.007>
- Bucknall, V., Burwaiss, S., Macdonald, D., Charles, K., & Clement, R. (2015). Mirror mirror on the ward, who's the most narcissistic of them all? Pathologic personality traits in health care. *Canadian Medical Association Journal*, 187(18), 1359-1363. <https://doi.org/10.1503/cmaj.151135>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Craig, R., & Amernic, J. (2014). Exploring signs of hubris in CEO language. In *Communication and language analysis in the corporate world* (pp. 69-88). IGI Global.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Crockett, J. R. (2013). *Power, greed, and hubris: Judicial bribery in mississippi*. University Press of Mississippi.
- Elkins-Tanton, L. (2024). Hubris syndrome, the dark side of power. *Medium*. <https://medium.com/@ltelkins/hubris-syndrome-the-dark-side-of-power-102a346155fc> [Erişim Tarihi: 08.04.2025].
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509-537. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01179.x>
- Garrard, P., Rentoumi, V., Lambert, C., & Owen, D. (2014). Linguistic biomarkers of Hubris syndrome. *Cortex*, 55, 167-181. <https://doi.org/10.1016/j.cortex.2013.08.014>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47. <https://doi.org/10.1111/peps.12072>
- Güngör, İ. H., Ekşi, H. & Arıcak, O. T. (2012). Genç yetişkinlerde değer tercihlerinin narsistik kişilik özellikleri yordaması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1271-1290.
- Harms, P. D., Spain, S. M., Hannah, S. T., Hogan, R., & Foster, J. (2011). You underestimate the power of the dark side: Subclinical traits, the Big Five, and job performance. In *Symposium conducted*

- at the 26th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Hawkins, J. E. (2018). The practical utility and suitability of email interviews in qualitative research. *The Qualitative Report*, 23(2), 493-501.
- Hayward, M. L., & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103-127. <https://doi.org/10.2307/2393810>
- Hicks, R. (1960). *A small book about God: His ways, his dreams, his promises for you*. Crown Publishing Group.
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319. <https://doi.org/10.1002/smj.455>
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330755>
- Horvath, S., & Morf, C. C. (2010). To be grandiose or not to be worthless: Different routes to self-enhancement for narcissism and self-esteem. *Journal of Research in Personality*, 44(5), 585-592. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.07.002>
- Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 9(1), 24152. <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>
- Li, J., & Tang, Y. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45-68. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036912>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2016). *Nitel veri analizi* (Çev. Ed. S. Akbaba Altun & A. Ersoy). Pegem Akademi.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.
- Nordberg, D. (2023, June 2-5). *Hubris or hybris? The case of challenge in the Apple boardroom*. Paper presented at the Philosophy of Management Conference, Oxford. Available at Bournemouth University Research Online Repository. <https://eprints.bournemouth.ac.uk/38551/>
- Opara, V., Spangsdorf, S., & Ryan, M. K. (2023). Reflecting on the use of Google Docs for online interviews: Innovation in qualitative data collection. *Qualitative Research*, 23(3), 561-578. <https://doi.org/10.1177/14687941211045192>
- Orunbon, N. O., Ibikunle, G. A., & Lawal, R. O. (2021). Arrogance leadership, teachers' job satisfaction and organisational commitment in Lagos state tertiary institutions, Nigeria. *African Journal of Educational Management*, 22(2), 1-18.
- Owen, L. D. (2006). Hubris and nemesis in heads of government. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(11), 548-551. <https://doi.org/10.1177/014107680609901110>

- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5), 1396-1406. <https://doi.org/10.1093/brain/awp008>
- Özgüzel, S., & Taş, S. (2016). Hubris sendromuna yakalanan yöneticilerde çocukluktaki aile içi iletişimin etkisinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(13), 119-132.
- Pañares, Z. A., Tumapon, T. T., Padua, R. N., & Lerin, M. M. (2013). Patterns and Dynamics of an Arrogance-Competence Theory in Organizations. *Liceo Journal Higher Education Research*, 6(2), 173. <http://dx.doi.org/10.7828/ljher.v6i2.66>
- Park, J. H., Kim, C., Chang, Y. K., Lee, D. H., & Sung, Y. D. (2015). CEO hubris and firm performance: Exploring the moderating roles of CEO power and board vigilance. *Journal of Business Ethics*, 147(4) 919-933. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2997-2>
- Payne, R. (1960). *Hubris: A study of pride*. Harper Torchbook.
- Phillips, D. (2004). *Athenian political oratory*. Routledge.
- Pullen, A., & Rhodes, C. (2008). It's all about me!: Gendered narcissism and leaders' identity work. *Leadership*, 4(1), 5-25. <http://dx.doi.org/10.1177/1742715007085767>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71. <https://doi.org/10.1177/1742715007085767>
- Rodgers, C. (2011). Hubris syndrome: An emergent outcome of the complex social process of everyday interaction? The daedalus trust. <http://www.chrisrogers.com/img/papersand-articles/> [Erişim Tarihi: 17.10. 2024].
- Ronfeldt, D. F. (1994). *Beware the hubris-nemesis complex: A concept for leadership analysis*. Rand Corporation.
- Russell, G. (2011). Psychiatry and politicians: The hubris syndrome. *The Psychiatrist*, 35(4), 140-145. <https://doi.org/10.1192/pb.bp.110.031575>
- Sanders, S., Wisse, B., Van Yperen, N. W., & Rus, D. (2018). On ethically solvent leaders: The roles of pride and moral identity in predicting leader ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 631-645. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3180-0>
- Sedgwick, M., & Spiers, J. (2009). The use of videoconferencing as a medium for the qualitative interview. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/160940690900800101>
- Selten, J. P. (2023). Consider the hubris syndrome for inclusion in our classification systems. *Psychological Medicine*, 53(13), 5889-5891. <https://doi.org/10.1017/S0033291723002672>
- Shipman, A. S., & Mumford, M. D. (2011). When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 649-665. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.006>
- Sim, J. P. T., & Ling, Y. L. (2020). The relationship of arrogance leadership, job commitment, and job satisfaction in higher educational organisations in sarawak. *Online Journal for TVET Practitioners*, 5(2), 42-56. <https://doi.org/10.30880/ojtp.2020.05.02.006>

- Simon, M., & Houghton, S. M. (2003). The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: Evidence from a field study. *Academy of Management journal*, 46(2), 139-149. <https://doi.org/10.5465/30040610>
- Singh, S. (2021). From Destructive Leadership to Destructive Followership: A Conceptual Model. *Indian Journal of Industrial Relations*, 57(2), 294–306.
- Smith, S. E. (n.d.). Military operations: The harmful effects of Hubris influenced leaders. In DTIC. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA583537> [Erişim tarihi: 15.10. 2024].
- Şendoğdu, Aslan. A., Koçyiğit N., & Yıldız, E. (2024). Organizational effects of hubris syndrome and potential solutions within managerial educational processes. *The Universal Academic Research Journal*, 6(3), 129-142. <https://doi.org/10.55236/tuara.1432881>
- Tang, Y., Li, J., & Yang, H. (2015). What I see, what I do: How executive hubris affects firm innovation. *Journal of Management*, 41(6), 1698-1723. <https://doi.org/10.1177/0149206312441211>
- Thong, J. S. P., & Ying-Leh, L. (2020). Arrogance leadership in higher educational organisations. *Journal of Social Sciences and Technical Education*, 1(1), 44-52.
- Uysal, Ş. A., & Çelik, R. (2016). Yöneticilerde hubristik davranışlara dair nitel bir araştırma. *Aurasian Social Sciences Journal*, 1(1), 274-285. <https://doi.org/10.17740/eas.soc.2016.MSEMP-23>
- Uysal, Ş. A., & Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 103-118. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.432134>
- van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science foran action sensitive pedagogy*. State University of New York.
- Vredenburg, D., & Brender, Y. (1998). The hierarchical abuse of power in work organizations. *Journal of Business Ethics*, 17, 1337–1347. <https://doi.org/10.1023/A:1005775326249>
- Wallace, H. M., & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 819-834. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.82.5.819>
- Wessely, S. (2006). Commentary: The psychiatry of hubris. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(11), 552-553. <https://doi.org/10.1177/014107680609901111>
- Yeung, E., & Shen, W. (2019). Can pride be a vice and virtue at work? Associations between authentic and hubristic pride and leadership behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 605-624. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.2352>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yılmaz, M. T. (2014). Obez benlik: Narsisizm. *Eleştirel Pedagoji*, 6(35), 55-65.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage.
- Zhu, D. H., & Chen, G. (2015). CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 31-65. <https://doi.org/10.1177/0001839214554989>