



## Okul Yöneticilerinin Yılmazlık Düzeyi ve Denetim Odağı ile İlişkisi<sup>1</sup>

### School Administrators' Resilience Level and Its Relation with Locus of Control

Nuriye KARABULUT<sup>2</sup>, Ali BALCI<sup>3</sup>

**Öz:** Bu çalışmada, Ankara İlindeki kamu ortaöğretim okulları yöneticilerinin yılmazlık düzeylerini belirlemek ve yılmazlık ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca denetim odağının yılmazlığı yordayıp yordadığı incelenmiştir. Veriler, bu okullarda görev yapan 290 yöneticiden toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin yılmazlık düzeyleri, cinsiyet, görev yapılan okul türü ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermezken; kıdeme göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca yılmazlık ve denetim odağı arasında düşük seviyede ve negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Denetim odağının boyutları olan iç kontrol inancı, kadercilik ve adil olmayan dünya inancının yılmazlığın anlamlı birer yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Yılmazlık, denetim odağı, okul yöneticileri.

**Abstract:** In this study, it was aimed to determine the administrators' resilience levels in public secondary schools in Ankara, and to reveal the relationship between resilience and locus of control. Moreover, it was investigated whether the locus of control predicted the resilience. The data were collected from 290 public secondary school administrators. According to the conclusions, there was no a significant difference in terms of gender, type of school, and education status variables; but there was a significant difference in terms of seniority in the resilience levels of the administrators. Besides, it was found there was a significant relationship between resilience and locus of control in a negative way and low level. It was determined that the dimensions of locus of control, which are belief of internal control, belief in fatalism and belief in an unfair world were all of a significant predictor of the resilience.

**Keywords:** Resilience, locus of control, school administrators.

## 1. GİRİŞ

İngilizce'de "resilience ya da resiliency" olarak adlandırılan yılmazlık kavramı, Türkçeye "kendini toparlama gücü" (Terzi, 2006), "psikolojik sağlamlık" (Bahadır, 2009; Dayıoğlu, 2008; Kararımak, 2006; Sipahioğlu, 2008), "sağlamlık" (Er, 2009; Gizir, 2004) "dayanıklılık" (Eminağaoğlu, 2006) "yılmazlık" (Bayraklı, 2010; Demirbaş, 2010; Gürkan, 2006; Öğülmüş, 2001; Özcan, 2005) gibi farklı şekillerde çevrilmiştir. Ancak Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında yaygın olarak yılmazlık kavramının kabul gördüğünü söylemek mümkündür. Bu çalışmada da kavramın "yılmazlık" olarak ifade edilmesi kararlaştırılmıştır.

Yılmazlıkla ilgili bilimsel araştırmaların temeli 1950'lere dayanmaktadır. Bu dönemde Garmezy ve arkadaşları, yüksek risk altında olan çocukların hiçbir psikolojik rahatsızlık yaşamadan hayatlarını devam ettirebilmelerini sağlayan nedenleri incelemişler ve sağlıklı bir gelişim için yılmazlığın önemli bir etken olduğunu saptamışlardır (Coutu, 2002; Masten & Powel 2003). Sonraki yıllarda gerek çocuklar gerekse yetişkinlikler üzerinde yılmazlıkla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar, bireylerin olumsuz yaşam deneyimlerinin yarattığı tatsız durumların etkisinden kurtulabileceklerini ve zorlukları aştıkça daha da güçlenebileceklerini ortaya koymuştur (Öğülmüş, 2001).

Literatürün incelenmesinden yılmazlığın, bir süreç, bir yetenek veya bir yeterlilik olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Nitekim yılmazlık "zorlu koşul ya da olaylara uyum sağlama süreci" (Masten, Best & Garmezy, 1990; Fraser, Richman & Galinsky 1999), "zorlu durumların üstesinden gelme süreci" (Mitchell & Harris 2012); "zorlu koşullara uyum sağlama yeteneği", "olumsuz koşulların etkisinden kurtulabilme yeteneği" (Coutu, 2002; Öz & Bahadır-Yılmaz, 2009; Hofmann, 2011); "uyum gösterme ya da gelişmeyi sürdürme yeterliliği" (Masten & Coatsworth, 1998) olarak tanımlanmaktadır. Yılmazlığı tanımlarken genellikle uyum gösterme, başarıyla üstesinden gelme ya da gelişim gösterebilmeyi öne çıkaran ortak

<sup>1</sup> Bu makale, Prof. Dr. Ali Balci danışmanlığında ve TÜBİTAK'ın desteğiyle hazırlanan "Okul Yöneticilerinin Yılmazlık Düzeyleri ve Denetim Odağı ile İlişkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

<sup>2</sup> Arş. Gör., Ankara Üniversitesi, nkarabulut@ankara.edu.tr

<sup>3</sup> Prof. Dr., Ankara Üniversitesi, Ali.Balci@ankara.edu.tr

ifadeler olduğu görülmektedir. Öte yandan Patterson ve Kelleher'e göre (2005) yılmazlıktan söz edebilmek için, zorlukları aşmanın yanında daha güçlü hale gelmek ve bu amaç uğrunda enerjiyi etkili şekilde kullanmak gerekir. Yılmazlıkla ilgili dikkat çeken özelliklerden bir diğeri de yılmazlığın dinamik bir olgu olmasıdır. Şöyle ki yılmazlığın oluşmasında kalıtımın yanında aile ve çevresel koşulların etkisi oldukça fazladır ve yılmazlık büyük ölçüde sonradan öğrenilen ve geliştirilebilen bir olgudur (Coutu, 2002; Greene & Conrad, 2012).

Yılmazlık, artan risk ve belirsizlik ortamında giderek üzerinde durulan bir kavram olup, en genel anlamda bir sistemin, toplumun ya da bireyin değişken, rahatsızlık, karışıklık ve şaşkınlık yaratan durumların üstesinden nasıl geldiğini ifade etmek için kullanılmaktadır (Mitchell & Harris, 2012). Fraser ve diğerleri de (1999) benzer şekilde yılmazlığın aile, grup ve örgütler için kullanılabilirliğini; ancak kavramın daha çok zorluklar karşısında olumlu ve beklenmedik başarılar elde ederek, sıra dışı koşullara uyum sağlayabilen bireyleri tanımladığını belirtmektedirler.

Yılmazlıkla ilgili yapılan tanımlar ve belirtilen özellikler ışığında şunları söylemek mümkündür: Yılmazlık, bireylerin yaşamları boyunca maruz kaldıkları stresli ve riskli koşullara gösterdikleri bir karşı koyma ya da uyum gösterme sürecidir. Bu süreç, hem bireyin kendi kişisel özelliklerinden hem de içinde bulunduğu aile ve toplum yapısından etkilenmekte ve yaşam boyu edinilen deneyimlerle şekillenmektedir.

Yukarıda da belirtildiği üzere yurt dışında yılmazlık konusu 1950'li yıllardan, Türkiye'de ise 2000'li yıllardan itibaren çalışılmaya başlanmıştır. Yurt dışında eğitim alanında başta çocuk ve ergenler olmak üzere öğretmen ve yöneticilerin yılmazlığına ilişkin çok sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür. Okul yöneticilerinin yılmazlığına yönelik yapılan çalışmalarda (Daye, 2007; Gregory, 2003; Johnson, 2012; Laing, 2006; Pepe, 2011; Robertson, 2008; Smith, 2011) yılmazlığın iş doyumunu, iş memnuniyeti, liderlik, sürdürülebilirlik vb. konularla ilişkilendirildiği ve çalışmaların kadın yöneticiler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Türkiye'de ise okul yöneticilerinin yılmazlığına ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bununla birlikte çocukların ve yetişkinlerin yılmazlığına ilişkin sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Örneğin Gizir (2004) ve Arastaman (2011) öğrencilerin yılmazlığına etki eden faktörleri incelemiş; Özcan (2006) anne-babası boşanmış çocukların yılmazlık durumunu araştırmıştır. Kararımak (2007), 1999'da Marmara Bölgesi'nde meydana gelen depremden etkilenen insanların benlik saygısı, mizaca bağlı umut, iyimserlik, olumlu duygular ve yaşam doyumunu ile yılmazlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi; Kırımoğlu, Yıldırım ve Temiz (2010) beden eğitimi öğretmenlerinin; Kırımoğlu, Çokluk ve Yıldırım (2012) ise Türkiye genelinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin yılmazlık düzeylerini cinsiyet ve kıdem gibi değişkenler açısından incelemiştir. Görüldüğü gibi Türkiye'de yılmazlık konusu, öğrenci, öğretmen, depremdede ve antrenörler üzerinde çalışılmış; ancak okul yöneticileri üzerinde herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Yapılan bu çalışmayla Türkiye'deki alana ilişkin bu boşluğun doldurulması umulmaktadır.

Yılmazlıkla ilgili yapılan çalışmaların, uygulanan yaklaşım ve stratejilerin genellikle çocukların yılmazlık düzeyini geliştirme amacıyla olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan okul yöneticilerinin yılmazlık düzeylerinin araştırılmasının en az çocukların yılmazlık düzeylerinin araştırılması kadar önemli olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü okul yöneticileri çocuklara göre çok daha sıkıntılı ve zorlu durumlarla karşılaşabilmektedir (Reed, 2007). Okul yöneticileri, okul yönetiminin başında bulunan bireyler olarak, okulu yaşatma amacı kapsamında ilgili mevzuat ve programlar çerçevesinde okulun tüm işlerini yürütmek, düzenlemek ve denetlemekle yükümlüdür (Demirtaş, Üstüner, & Özer, 2007). Yine okul yöneticileri hızla değişen dünyada eğitim paydaşlarının giderek artan ve farklılaşan beklentilerini karşılamak, beklentiler arasında bir uzlaşma sağlamak durumundadır. Okul yöneticileri bu görevleri yerine getirirken birçok sorunla karşılaşmaktadır. Örneğin okul yöneticileri bütçe sıkıntısı, nitelikli çalışan eksikliği, bina ve araç-gereç yetersizliği, bürokratik yapılanmanın getirdiği kırtasiyecilik, asılsız şikâyetler, yazılı ve görsel medyada çıkan suçlayıcı ve haksız haberler (Dere, 2007), sorunlu öğrenci ve öğretmenler, eğitim mevzuatı ve programlarında sürekli meydana gelen değişiklikler gibi birçok sorunla baş etmek durumundadır. Sonuç olarak okulların varlığını devam ettirebilmesinin, büyük ölçüde yöneticilerin yılmazlık düzeyiyle yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmalara göre okul yöneticilerinin yılmazlığını arttıran dolayısıyla yılmaz bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Johnson, 2012; Laing, 2006; Smith, 2011): İyi iletişim becerisine sahip olmak, destek alacak ve akıl danışacak arkadaşlara ya da çevreye sahip olmak, etkili bir liderlik stili benimsemek, iyimser olmak ve mesleki ve kişisel destek sistemlerine sahip olmak. Literatürden hareketle de okul yöneticilerinin yılmazlığını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen özellikleri Tablo 1'deki gibi sıralamak mümkündür:

**Tablo 1.** Okul yöneticilerinin yılmazlığını etkileyen özellikler

<b>Olumlu yönde etkileyen özellikler</b>	<b>Olumsuz yönde etkileyen özellikler</b>
İyimser bir bakış açısına ve esnek bir yapıya sahip olma, Gerek kişisel gerekse örgütsel değerlere bağlı olma, Mücadeleci olma, zorlukları kendini geliştirme fırsatı olarak görme, Gerektiğinde yardım ve destek alınabilecek güvenilir insanların, mentorlerin var olması, Katılımı artıran, sorumlulukların paylaşılmasını sağlayan bir liderlik stiline sahip olma, Önem ve öncelikleri belirleyerek planlı hareket etme, Başarısızlıklardan dersler çıkarıp, başarıları kutlama, Çevredeki insanlarla güçlü ilişkiler kurma, Yaşam boyu öğrenme anlayışını benimseme.	Mevcut durumu korumaya çalışarak, değişime karşı direnme, “Her şeyi biliyorum” anlayışıyla öğrenmekten vazgeçme, Değer ve öncelikleri dikkate almadan adımlar atma, Mevcut durumu açıkça okuyamama ve temel göstergeleri dikkate almadan kararlar verme, Yapılan hataları ya da girilen zorlu durumları ekonomik nedenlere bağlama gibi mazeretlere sığınarak sorumluluğu üstlenmekten kaçınma, Aynı anda gerekli gereksiz birçok uygulamayı hayata geçirerek tükenmişliğe yol açma, Başarıları kutlama yapmadan geçiştirme.

Kaynak. Allison, 2012; Patterson 2007a, 2007b; Patterson, Patterson & Collins, 2002; Reed, 2007; Smith, 2011'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yöneticilerin gerek öğrenciler gerekse öğretmenler için önemli bir rol-model oldukları bilinen bir gerçektir. Nitekim okulların yılmaz okullar haline getirilmesi ve öğretmenlerin yılmazlık özelliklerinin güçlendirilmesi yöneticilerin uygun bir çevre oluşturmalarıyla sağlanabilir. Bu bağlamda yöneticiler öğretmenlere güvenme, olumlu düşünceleri destekleme, yüksek beklentiler oluşturma, karar sürecine öğretmenleri katma vb. davranışlarla söz konusu uygun çevreyi inşa edebilirler. Yöneticilerin yaratacağı bu “yılmaz okul ikliminin” çıktısı ise “yılmaz öğrenciler” olacaktır (McLaughlin & Talbert, 1993). Kısacası yüksek yılmazlık düzeyine sahip yöneticilerin, hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin hatta veli ve diğer okul çalışanlarının yılmazlıklarına büyük katkı sağlayacağı açıktır. Bu noktada okul yöneticilerinin yılmazlık düzeyini belirlemek ve bu düzeyi geliştirmek için bilimsel araştırmalar yapmak büyük bir gereklilik halini almaktadır. Dolayısıyla yapılan bu çalışmanın okul yöneticilerinin yılmazlıkla ilgili farkındalık kazanmaları ve kişisel gelişimleri açısından yararlı olacağı umulmaktadır. Türkiye’de eğitim alanında özellikle yönetici yılmazlığıyla ilgili büyük bir boşluğun olduğu açıktır. Yapılan bu çalışma alandaki boşluğu doldurmak adına da önemli bir adımdır.

Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeyini etkileyen, onları başarıya götüren temel faktörlerden biri “denetim odağı”dır (Türkoğlu, 2007). Nitekim kişilik özelliklerinden biri olarak kabul edilen denetim odağı (Yeşilyaprak, 1992) yılmazlığa etki eden bireysel koruyucu faktörler içerisinde yer almaktadır (Kararımak & Siviş-Çetinkaya, 2011). Denetim odağı “insanın, iyi ya da kötü kendisini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları olarak veya şans, kader, talih ve daha kuvvetli insanlar gibi kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması eğilimi” olarak ifade edilebilir (Rotter, 1966’dan akt. Dönmez, 1986). Diğer bir ifadeyle denetim odağı, insanların yaşadıklarının nedenlerine dair sorumluluğu kime ya da neye yükledikleriyle ilgili bir kavramdır (Durna & Şentürk, 2012). Başına gelenleri kendi davranışlarının sonuçları olarak görme eğilimi “içsel denetim odağı” olarak ifade edilirken, bu eğilime sahip olan insanlara da “içten denetimliler” denilmektedir. Bunun tersine başına gelenlerin sorumluluğunu kendi dışındaki güçlere yükleme eğilimi “dışsal denetim odağı”, bu eğilimde olanlar ise “dıştan denetimliler” olarak adlandırılmaktadırlar (Başal, Derman & Peymi, 2010).

İçten denetimli insanların yaşadıklarının sorumluluğunu kendileri üstlenirken dıştan denetimli insanların çevrelerini suçlamayı tercih etmesinin nedenleri şöyle açıklanabilir: İçten denetimliler yaşadıkları olayları kontrol edebileceklerine inanırlar, hedeflerine ulaşma olasılığının gösterdikleri çaba ve deneyimlerinden ders çıkarma yetenekleriyle ilişkili olduğunu düşünürler ve bu nedenle kendilerine zor hedefler koyarlar. Buna karşın dıştan denetimliler gösterdikleri çaba ile karşılaştıkları sonuçlar arasında ilişki kurmaz, yaşadıklarının temel belirleyicisi olarak şans faktörünü görürler (Bernardi, 2001).

Denetim odağı kavramı, kendi kendini yönetebilen, toplumsal hayattaki rolünü ve sorumluluklarını bilen insanların oluşturduğu bir toplum yaratmak açısından oldukça önemli bir yere sahiptir (Tümkaya, 2000). Bu bakımdan arzulanan insan profilini yetiştirmede belki de birinci derecede sorumlu olan eğitim

alanında, denetim odağıyla ilgili bilimsel çalışmalar yapmak ayrı bir önem arz etmektedir. Nitekim okul yöneticileri üzerinde denetim odağıyla ilgili yapılan çalışmalar ışığında şunları söylemek mümkündür:

- İçten denetimli yöneticiler dıştan denetimli yöneticilere göre sorun çözmeye daha yeterlidirler (Bağlum Keleş, 2000; Konan, 2013).
- Dıştan denetimli yöneticiler içten denetimlilere göre daha fazla tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar (Sarıkaya, 2007).
- İçten denetimli okul yöneticilerinin iş doyumları, dıştan denetimlilere kıyasla daha fazladır (Armstrog, 2001).
- İçten denetimli yöneticiler dıştan denetimlilere göre daha etkili liderlik davranışlarına sahiptirler (Carr, 1989).

Görüldüğü üzere denetim odağı, sorun çözmeye, iş doyumuna, tükenmişliğe ve gösterilen liderlik davranışına olumlu ya da olumsuz yönde etki etmektedir. Bu bakımdan denetim odağı üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Kısacası Türkoğlu'nun (2007) da ifade ettiği gibi yöneticilerin başarılı olması, aldıkları eğitim kadar sahip oldukları kişilik özellikleriyle de yakından ilgilidir ve denetim odağı da bu özellikler arasında önemli bir yere sahiptir.

Buraya kadar yazılanlar ışığında gerek yılmazlığın gerekse de denetim odağının ayrı ayrı çeşitli değişkenlerle ilişkilendirilerek çalışıldığı anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde yılmazlık ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmaların da yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda (Duncan, 2013; Gizir, 2004; Kararımak & Siviş-Çetinkaya, 2011); içten denetimlilerin yılmazlık düzeyinin, dıştan denetimlilere göre daha yüksek olduğu ve bu bulguyu doğrulayacak şekilde denetim odağı ile yılmazlık arasında negatif bir ilişki olduğu (Basım & Çetin, 2011) tespit edilmiştir.

Yılmazlık ve denetim odağı ile ilgili yapılan tartışmalar, yöneticilerin yılmazlık ve denetim odakları arasındaki ilişkiyi araştırmayı gerekli kılmaktadır. Şöyle ki eğitim yöneticilerinin artan beklentiler neticesinde ağırlaşan görev ve sorumluluklarının üstesinden gelmesinde yılmaz bir duruş sergilemeleri ve kararlarının sorumluluğunu üstelenebilecek bir denetim odağına sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktadan hareketle yöneticilerin yılmazlık düzeyi ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi incelemek bu araştırmanın problemini oluşturmuştur.

Bu araştırmanın amacı, Ankara İli kamu ortaöğretim okulları yöneticilerinin yılmazlık düzeylerini tespit etmek ve sahip oldukları denetim odağı ile ilişkisini ortaya koymaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Ankara İli kamu ortaöğretim okulu yöneticilerinin;

- 1) Yılmazlık düzeyleri yılmazlığın;
  - a. Kişisel yeterlik,
  - b. Stresin etkilerine karşı dayanıklılık,
  - c. Ruhsal etkiler/iyimser düşünme boyutlarında nasıldır?
- 2) Yılmazlık boyutlarındaki düzeyleri;
  - a. Görev yapılan okul türü,
  - b. Cinsiyet,
  - c. Kıdem,
  - d. Eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3) Sahip oldukları denetim odağı ile yılmazlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4) Sahip oldukları denetim odağı, yılmazlık düzeylerini anlamlı derecede yordamakta mıdır?

## 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Bu araştırma, tarama modelinde (ilişkisel tarama ve nedensel-karşılaştırma modelinde) tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modelinde iki ya da daha fazla değişkenin birlikte değişiminin varlığı ya da derecesi belirlenmeye çalışılmaktadır (Karasar, 2009). Nedensel-karşılaştırma modeli ise eğitim alanında çoğu zaman deneysel araştırmalara en yakın model olarak kullanılmaktadır. Bu modelde, değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmakta ve gruplar arası karşılaştırmalar yoluyla olası nedenlere ilişkin kestirimler yapılmaktadır (Balcı, 2010).

Araştırmanın hedef evrenini, Ankara İlindeki dokuz merkez ilçenin kamu ortaöğretim okullarında görev yapan 1240 okul yöneticisi, örneklemini ise 293 yönetici oluşturmaktadır. Bu örneklem büyüklüğü, 1240 okul yöneticisini  $\alpha = .05$  anlamlılık ve %5 hata payıyla, asgari 293 yöneticinin temsil edebileceği varsayımına (Anderson 199'den akt. Balcı 2010) dayandırılarak belirlenmiştir. Evrenin örnekleme en iyi şekilde temsil edilebilmesini sağlamak amacıyla "tabakalı örneklem alma tekniği" kullanılmıştır. Bu teknik ile evren içerisindeki alt tabakaların, eleman sayısı bakımından büyüklüğünün evrenin büyüklüğüne oranı belirlenmekte ve tabakaların bu orana göre örnekleme temsil edilmesi sağlanmaktadır (Karasar, 2009). Bu çerçevede araştırmaya dâhil edilen Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan ve Yenimahalle ilçelerinin her birisi birer tabaka olarak düşünülmüş, bu tabakalardaki yönetici sayıları ise tabakaların örneklemedeki büyüklükleri oranında seçkisiz örneklem yoluyla belirlenmiştir. Ayrıca ilçelerde okul türlerine göre yönetici sayısı belirlenirken de yine tabakalandırma yoluna gidilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin bilgiler Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Araştırmaya katılan yöneticilerin çeşitli değişkenlere göre dağılımı ve yüzdeleri

Değişken	Grup	n	%
İlçeler	Altındağ	34	11.7
	Çankaya	53	18.3
	Etimesgut	23	7.9
	Gölbaşı	13	4.5
	Keçiören	40	13.8
	Mamak	34	11.7
	Pursaklar	9	3.1
	Sincan	29	10.0
	Yenimahalle	55	19.0
	Toplam	290	100.0
Okul Türü	Anadolu Lisesi- Genel Lise	106	36.6
	Meslek Lisesi	150	51.7
	İmam Hatip Lisesi	26	9.0
	Diğer	8	2.8
	Toplam	290	100.0
Cinsiyet	Kadın	81	27.9
	Erkek	209	72.1
	Toplam	290	100.0
Eğitim Durumu	Lisans	186	64.1
	Lisansüstü	104	35.9
	Toplam	290	100.0
Yöneticilikteki Kıdem	1-2 yıl	67	23.1
	3-9 yıl	88	30.3
	10-16 yıl	65	22.4
	17 ve üzeri	70	24.1
	Toplam	290	100.0

Tablo 2'de görüleceği üzere, araştırmaya 290 yönetici dâhil edilmiştir. Aslında araştırmanın örnekleminde yer alan 293 yöneticiye ulaşılmıştır. Ancak verilerin bilgisayar ortamına girilmesi esnasında üç yöneticiye ait ölçek formunun eksik doldurulduğu fark edilmiş ve bu ölçekler analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca Tablo 2'de "Diğer" olarak nitelendirilen tabakanın içerisine güzel sanatlar liseleri, spor liseleri ve fen liseleri girmektedir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %11,7'si Altındağ, %18,3'ü Çankaya, %7,9'u Etimesgut, %4,5'i Gölbaşı, %13,8'i Keçiören, %11,7'si Mamak, %3,1'i Pursaklar, %10,0'u Sincan, ve %19'u Yenimahalle'de görev yapmaktadır. Yöneticilerin % 36,6'sı Anadolu Lisesi ve genel liselerde çalışırken, %51,7'si meslek liselerinde, %9'u imam hatip liselerinde, %2,8'i ise diğer liselerde görev yapmaktadır. Ayrıca yöneticilerin cinsiyet durumuna bakıldığında erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Şöyle ki erkek yöneticiler, örneklemin % 72,1'ni oluştururken kadın yöneticiler örneklemin %27,9'nu oluşturmaktadır. Tablo 2'de belirtildiği üzere yöneticilerin %64,1'i lisans mezunu olup %35,9'u ise lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. 1-2 yıllık kıdeme sahip olan yöneticiler örneklemin %23,1'ini; 3-9 yıllık kıdeme sahip olan yöneticiler örneklemin %30,3'ünü; 10-16 yıllık kıdeme sahip olan yöneticiler örneklemin %22,4'ünü; 17 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan yöneticiler ise örneklemin %24,1'ini oluşturmaktadır.

Araştırmada okul yöneticilerinin yılmazlık düzeylerini belirlemek amacıyla Connor ve Davidson'un (2003) geliştirmiş oldukları ve Kararırmak (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Connor-Davidson Yılmazlık Ölçeği (Connor-Davidson Resilience Scale [CD-RISK]) kullanılmıştır. Yöneticilerin denetim odağı düzeylerini saptamak amacıyla ise Dağ (2002) tarafından geliştirilen Denetim Odağı Ölçeği (KOÖ) kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin detaylı bilgiye aşağıda yer verilmiştir.

CD-RISK, 1) kişisel yeterlik (personal competence), 2) stresin etkilerine karşı güven/tolerans/dayanıklılık (trust/tolerance/strengthening effects of stress), 3) değişimi kabullenmek ve ilişkileri korumak (acceptance of change and secure relationships), 4) kontrol (control), 5) ruhsal etkiler/iyimser düşünme (spiritual influences) olmak üzere beş boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca ölçek "hiç doğru değil", "nadiren doğru "bazen doğru", "sıklıkla doğru ve "her zaman doğru" olmak üzere beşli likert tipi ölçek olarak tasarlanmıştır. Ölçekteki her bir maddeye verilen puanlar 0-4 (hiçbir zaman-her zaman) aralığında değişirken, ölçeğin tamamından alınabilecek puanlar 0-100 aralığında değişmektedir. Ölçekten alınacak puanların artması yılmazlık düzeyinin arttığına işaret etmektedir (Connor ve Davidson, 2003). Ayrıca Connor ve Davidson (2003) 1000 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısını .89 olarak tespit etmişlerdir. Ölçeği Türkçe'ye uyarlayan Kararırmak (2010) ise orijinal ölçekten farklı olarak .92 Cronbach Alfa katsayısına sahip üç boyutlu bir yapı tespit etmiştir.

CD-RISK'in bu çalışmanın örneklemini oluşturan okul yöneticileri için ne derece geçerli ve güvenilir olduğunu saptamak amacıyla ön uygulama yapılmıştır. Bu kapsamda elde edilen verilerle ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi, güvenilirliğini test etmek için ise Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. Faktör analizinin yapılabilmesi için yeterli ve uygun katılımcı sayısının ne kadar olması gerektiği konusunda literatürde bir görüş birliğinin olmadığı görülmektedir (Erkuş, 2012). Örneğin Goursuch (1983) katılımcı sayısının madde sayısının en az 5 katı, Everitt (1975) en az 10 katı, Cattell (1978) ise 3 ile 6 katı arasında olması gerektiğini vurgulamaktadır (akt: MacCallum, Widaman, Zhang & Hong, 1999). Bu doğrultuda faktör analizi yapmak için madde sayısının 4 katına ulaşmanın yeterli büyüklük olacağı kanaatine varılmıştır. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçeklerden en fazla maddeye sahip olan ölçek dikkate alınmış (CD-RISK 25 madde, Denetim Odağı Ölçeği 47 maddedir) ve 188 kişiye ulaşmak hedeflenmiştir. Örneklem dışında bulunan 200 yöneticiye dağıtılan ölçeklerden 178'i geri dönmüş ve kullanılabilir durumdaki 172 ölçek analize dahil edilmiştir. Faktör analizi esnasında madde yük değeri .35'ten küçük olan iki madde ölçekten çıkartılmış ve Tablo 3'te belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 3.** CD-RISK'e yönelik faktör analizi sonuçları

Faktör	Madde sayısı	Madde yük değeri aralığı	Madde toplam korelasyonu aralığı	Açıklanan varyans	Cronbach alpha katsayısı
Kişisel yeterlik	12	.78-.38	.72-.29	% 21.52	.87
Stresin etkilerine karşı dayanıklılık	8	.68-.48	.52-.35	% 15,10	.71
İyimser düşünme	3	.80-.55	.33-.54	% 8.33	.57
CD-RISK	22	.38-.80	.29-.72	%51.62	.87
<b>KMO=.85, Barlett küresellik testi = p&lt;.05</b>					

Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere faktör analizi sonucunda 22 maddeden oluşan üç boyutlu bir ölçek yapısı ortaya çıkmıştır. Bu yapı, ölçeği Türkçe'ye uyarlayan Kararırmak'ın bulgularını destekler niteliktedir. Ölçekteki madde yük değerleri .38-.80 arasında değişirken, ölçeğin toplam Cronbach Alpha katsayısı .87'dir. Faktör yük değerleri, madde toplam korelasyonları, açıklanan varyans değerleri ve Cronbach Alpha katsayılarına ilişkin bilgiler dikkate alındığında CD-RISK'in yapı geçerliliğinin sağlandığını ve güvenilir bir ölçek olduğunu söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerinin denetim odağını belirlemek amacıyla Dağ (2002) tarafından geliştirilen Denetim Odağı Ölçeği uygulanmıştır. Ölçek; 1) iç kontrol inancı, 2) şansa inanma, 3) çabalamanın anlamsızlığı, 4) kadercilik ve 5) adil olmayan dünya inancı boyutlarını içermektedir. Birinci boyut olan iç kontrol inancı, içten denetimli olmaya; şansa inanma, çabalamanın anlamsızlığı, kadercilik ve adil olmayan dünya inancı ise dıştan denetimliliğe işaret etmektedir. Ayrıca ölçek 47 maddeden oluşmakta; ölçeğin 25 maddesi düz, 22 maddesi ise ters madde olacak şekilde puanlanmaktadır. Söz konusu ölçek beşli likert tipi olup, her maddeye verilen puanlar 1-5 arasında değişmektedir. Ölçekten alınan toplam puanın artması dıştan denetimliliğin, azalması ise içten denetimliliğin arttığını göstermektedir. Dağ (2002), ölçeğin toplam Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını .92 olarak bulmuştur. Bu araştırmada ön uygulama verilerine dayalı geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Denetim Odağı Ölçeği'ne yönelik faktör analizi sonuçları

Faktör	Madde sayısı	Madde yük değeri aralığı	Madde toplam korelasyonu aralığı	Açıklanan varyans	Cronbach alpha katsayısı
İç kontrol inancı	17	.34-.78	.35-.72	% 20.46	.90
Şansa inanma	5	.53-.75	.38-.61	% 8.85	.75
Adil olmayan dünya inancı	5	.47-.76	.27-.53	% 7.29	.65
Çabalamanın anlamsızlığı	4	.56-.80	.49-.56	% 6.62	.74
Kadercilik	4	.52-.75	.31-.50	% 6.07	.61
<b>Denetim odağı ölçeği toplamı</b>	<b>35</b>	<b>.34-.80</b>	<b>.27-.72</b>	<b>% 49.30</b>	<b>.87</b>
<b>KMO=.83 Barlett küresellik testi = p&lt;.05</b>					

Tablo 4'ten anlaşılacağı üzere yapılan faktör analizi sonucunda 12 madde ölçekten çıkarılmış ve 35 maddeden oluşan beş boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu ölçek yapısı Dağ'ın (2002) geliştirdiği ölçek yapısını destekler niteliktedir. Tablo 4'te görüldüğü gibi ölçeğin toplam Cronbach Alpha katsayısı .87 olup, madde yük değerleri .34 ile .80 arasında değişmektedir. Açıklanan toplam varyans ise % 49.30'dur. Bu bilgilerden hareketle ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma verilerinin analizinde Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (SPSS) 13 kullanılmıştır. Analiz aşamasında öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ve varyansların eşitliğine (homojenliğine) bakılmış ve buna göre uygun parametrik ya da parametrik olmayan testler yapılmıştır.

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde şu işlemler gerçekleştirilmiştir.

- Yöneticilerin yılmazlık düzeylerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır.
- Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeylerinin cinsiyet değişkenine ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla t-testi; yaş ve kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (F-testi) ve okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. "İmam hatip liseleri" ve "diğer" gruplarının katılımcı sayısı 30'dan az olduğu için varyans analizi yerine ilgili non-parametrik test olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.
- Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeyleri ile denetim odakları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak üzere Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır.
- Denetim odağının okul yöneticilerinin yılmazlık düzeyini anlamlı derecede yordayıp yordamadığını incelemek amacıyla da çoklu regresyon analizi tekniği uygulanmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde kamu ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerden toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Yılmazlık Düzeyine İlişkin Bulgular

Kamu ortaöğretim okulu yöneticilerinin, yılmazlığın; kişisel yeterlik, stresin etkilerine karşı dayanıklılık ve iyimser düşünme boyutlarının her biri için yılmazlık düzeyini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir. Tabloda her bir boyut için en fazla ve en az benimsenen iki görüşe yer verilmiştir.

**Tablo 5.** Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeyine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut	No	Madde	$\bar{x}$	ss	Önem Sırası
Kişisel Yeterlik	16	Yaşamdaki zorluklarla uğraşmada kendimi güçlü bir insan olarak görürüm.	3.33	.69	2
	21	Zoru severim.	2.92	.87	12
	3	Önüme çıkan her şeyle başa çıkabilirim.	2.94	.74	11
	4	Geçmiş başarılarım yeni zorluklarla mücadele etmemde bana güven veriyor.	3.45	.64	1
<b>Boyut Ortalaması</b>			<b>3.02</b>	<b>.47</b>	
Stresin Etkilerine Karşı Dayanıklılık	20	Yaşamadaki amacıma dair güçlü bir duyguya sahibim.	3.33	.77	1
	12	Kriz ya da stres durumlarında yardım için nereye gideceğimi bilirim.	3.18	.72	2
	5	Sorunlarla karşılaştığım zaman, olayların komik yönlerini görmeye çalışırım.	2.23	.95	7
	19	Yaşamdaki sorunlarla baş ederken, bazen olayların nedenini bilmeden, varsayımlar üzerine hareket etmek gerekir.	1.88	1.11	8
<b>Boyut Ortalaması</b>			<b>2.72</b>	<b>.53</b>	
İyimser Düşünme	9	Sonuç ne olursa olsun, elimden gelenin en iyisini yaparım.	3.69	.54	1
	8	İyi ya da kötü, her şeyin olmasında belli bir sebep olduğunu düşünürüm.	3.11	1.04	2
	2	Sorunlarım açık bir çözüm bulunmadığında, bazen Yaradan ya da kader yardım edebilir.	2.35	1.32	3
<b>Boyut Ortalaması</b>			<b>3.05</b>	<b>.72</b>	

Tablo 5'ten anlaşılacağı üzere yöneticilerin iyimser düşünme düzeyleri ( $\bar{X} = 3.05$ ), kişisel yeterlik düzeyleri ( $\bar{X} = 3.02$ ) ve stresin etkilerine karşı dayanıklılık düzeylerine ( $\bar{X} = 2.72$ ) göre daha yüksektir. Bununla birlikte yöneticilerin kişisel yeterlik düzeyleri ile stresin etkilerine karşı dayanıklılık düzeylerinin neredeyse aynı olduğu; ancak stresin etkilerine karşı dayanıklılık düzeylerinin nispeten düşük olduğu görülmektedir.

Kişisel yeterlik boyutunda yer alan maddelerin ortalamaları incelendiğinde yöneticilerin nispeten en çok benimsedikleri ilk iki madde; “Geçmiş başarılarım yeni zorluklarla mücadele etmemde bana güven veriyor” ( $\bar{X} = 3.45$ ) ve “Yaşamdaki zorluklarla uğraşmada kendimi güçlü bir insan olarak görürüm” ( $\bar{X} = 3.33$ ) şeklinde sıralanmaktadır. Yöneticilerin nispeten en az benimsedikleri görüşler ise şunlardır: “Zoru severim” ( $\bar{X} = 2.92$ ) ve “Önüme çıkan her şeyle başa çıkabilirim” ( $\bar{X} = 2.94$ ).

Okul yöneticilerinin stresin etkilerine karşı dayanıklılık boyutunda kendileri için nispeten en fazla doğru buldukları ilk iki görüş sırasıyla “Yaşamdaki amacıma dair güçlü bir duyguya sahibim” ( $\bar{X} = 3.33$ ) ve “Kriz ya da stres durumlarında yardım için nereye gideceğimi bilirim” ( $\bar{X} = 3.18$ ) maddeleridir. Yöneticilerin stresin etkilerine karşı dayanıklılık boyutunda nispeten en az benimsedikleri görüşler ise şunlardır: “Yaşamdaki sorunlarla baş ederken, bazen olayların nedenini bilmeden, varsayımlar üzerine hareket etmek gerekir” ( $\bar{X} = 1.88$ ) ve “Sorunlarla karşılaştığım zaman, olayların komik yönlerini görmeye çalışırım”.

İyimser düşünme boyutunda ise yöneticilerin kendileri için nispeten daha doğru olarak nitelendirdikleri görüş; “Sonuç ne olursa olsun, elimden gelenin en iyisini yaparım” ( $\bar{X} = 3.69$ ) maddesidir. Bu görüşü, “İyi ya da kötü her şeyin olmasında bir sebep olduğunu düşünürüm” ( $\bar{X} = 3.11$ ) takip etmektedir. Yöneticilerin nispeten az benimsedikleri görüş ise “Sorunlarım açık bir çözüm bulamadığımda bazen Yaradan ya da kader yardım edebilir” şeklindedir ( $\bar{X} = 2.35$ ).

Genel olarak yılmazlık ölçeği değerlendirildiğinde ise yöneticilerin en fazla “Sonuç ne olursa olsun elimden gelenin en iyisini yaparım” ( $\bar{X} = 3.69$ ) görüşünü, en az ise “Yaşamdaki sorunlarla baş ederken, bazen olayların nedeni bilmeden, varsayımlar üzerine hareket etmek gerekir” ( $\bar{X} = 1.88$ ) görüşünü benimsedikleri görülmektedir.

### 3.2. Yılmazlık Düzeyinin Çeşitli Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeylerinin cinsiyet, kıdem, okul türü ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik analiz sonuçları, ilgili başlıklar altında tartışılmaktadır.



### 3.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Okul Yöneticilerinin yılmazlık düzeylerinin cinsiyete göre t-testi sonuçları

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	t	sd	p	Anlamlı Fark
Kişisel Yeterlik	Kadın	81	36.34	6.03	.02	288	.98	-
	Erkek	209	36.32	5.65				
Stresin Etkilerine Karşı Dayanıklılık	Kadın	81	20.17	4.38	.49	288	.62	-
	Erkek	209	19.93	3.32				
İyimser düşünme	Kadın	81	8.89	2.23	1.32	288	.18	-
	Erkek	209	9.26	2.12				
Genel Olarak Yılmazlık	Kadın	81	68.81	11.87	.12	288	.90	-
	Erkek	209	68.98	10.28				

Tablo 6 incelendiğinde yöneticilerin kişisel yeterlik boyutunda ( $t_{(288)} = .02$ ;  $p > .05$ ); stresin etkilerine karşı dayanıklılık boyutunda ( $t_{(288)} = .49$ ;  $p > .05$ ) ve iyimser düşünme boyutunda ( $t_{(288)} = 1.32$ ;  $p > .05$ ) yılmazlık düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Genel olarak yılmazlık puanları dikkate alındığında da kadın ve erkeklerin yılmazlık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ( $t_{(288)} = .12$ ;  $p > .05$ ) görülmektedir.

### 3.2.2. Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeylerinin kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeylerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Boyut	Kıdem (yıl)	N	$\bar{x}$	ss	sd	F	p	Anlamlı* fark
Kişisel yeterlik	1-2*	67	36.03	5.52	3	2.52	.06	-
	3-9	88	35.36	6.39	286			
	10-16	65	37.89	5.09	289			
	17+	70	36.37	5.50				
Stresin etkilerine karşı dayanıklılık	1-2	67	19.72	3.20	3	2.31	.07	-
	3-9	88	19.48	4.00	286			
	10-16	65	20.98	3.46	289			
	17+	70	20.01	3.64				
İyimser düşünme	1-2	67	9.07	2.06	3	3.50	.001	(10-16)-(17+)
	3-9	88	9.16	2.34	286			
	10-16	65	9.82	1.84	289			
	17+	70	8.63	2.17				
Genel olarak yılmazlık	1-2	67	67.91	10.22	3	3.89	.00	(1-2)-(10-16) (3-9)-(10-16)
	3-9	88	67.27	11.63	286			
	10-16	65	72.80	9.62	289			
	17+	70	68.42	10.32				

\*Anlamlı farkın kaynağı Post Hoc testlerinden Tukey ile test edilmiştir.

\*Kıdem aralığının (1-2) diğerlerinden farklı tutulması, özellikle göreve yeni başlayan stajyer niteliğindeki yöneticilerin durumlarını ortaya koyma amacından kaynaklanmaktadır.

Tablo 7'de görüldüğü gibi yöneticilerin kişisel yeterlik ( $F_{(3,286)} = 2.52$ ,  $P > .05$ ) ve stresin etkilerine karşı dayanıklılık düzeyleri kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F_{(3,286)} = 2.31$ ,  $p > .05$ ). Bununla beraber iyimser düşünme boyutunda 10-16 yıllık kıdeme sahip olan yöneticilerin puanları ( $\bar{X} = 9.82$ ), 17 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan yöneticilerden ( $\bar{X} = 8.63$ ) anlamlı ölçüde daha fazladır ( $F_{(3,286)} = 3.89$ ,  $p < .01$ ). Genel olarak yılmazlık puanları dikkate alındığında ise 1-2 yıllık kıdeme sahip olan yöneticilerin (

$\bar{X} = 67.91$ ), 10-16 yıllık kıdeme sahip olan yöneticilere ( $\bar{X} = 72.80$ ) göre yılmazlık düzeylerinin anlamlı derecede daha düşük olduğu görülmektedir. ( $F_{(3,286)} = 2.52, p < .01$ ). Benzer şekilde 3-9 yıllık kıdeme sahip olan yöneticilerin yılmazlık düzeyleri ( $\bar{X} = 67.27$ ), 10-16 yıllık kıdeme sahip olan yöneticilerden ( $\bar{X} = 72.80$ ) anlamlı derecede daha düşüktür.

### 3.2.3. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Yılmazlık ve düzeyi ve eğitim durumu değişkenine göre yapılan t-testi sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8.** Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeylerinin eğitim durumuna göre t-testi sonuçları

Boyut	Eğitim durumu	N	$\bar{x}$	ss	t	sd	p	Anlamlı fark
Kişisel yeterlik	Lisans	186	36.19	6.01	.54	288	.58	-
	Lisansüstü	104	36.57	5.27				
Stresin etkilerine karşı dayanıklılık	Lisans	186	19.80	3.56	1.24	288	.21	-
	Lisansüstü	104	20.36	3.77				
İyimser düşünme	Lisans	186	8.97	2.12	2.03	288	.04	var
	Lisansüstü	104	9.50	2.19				
Genel olarak yılmazlık	Lisans	186	68.31	10.97	1.33	288	.18	-
	Lisansüstü	104	70.06	10.23				

Tablo 8 incelendiğinde yöneticilerin kişisel yeterlik düzeylerinin ( $t_{(288)} = .54; p > .05$ ); stresin etkilerine karşı dayanma düzeylerinin ( $t_{(288)} = 1.24; p > .05$ ) eğitim durumuna göre daha açık bir ifadeyle lisansüstü eğitim alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan lisansüstü eğitim alan yöneticilerin iyimser düşünme boyutundaki ortalama puanları ( $\bar{X} = 9.50$ ), lisans mezunlarına ( $\bar{X} = 8.97$ ) göre anlamlı ölçüde daha fazladır ( $t_{(288)} = 2.03; p < .05$ ). Bu durum lisansüstü eğitim alan yöneticilerin daha iyimser bir bakış açısına sahip olduklarını göstermektedir. Tablo 8'de görüldüğü gibi lisansüstü eğitim alan yöneticilerin yılmazlık düzeyleri ile ( $\bar{X} = 70.06$ ), lisansüstü eğitim alamayanların ( $\bar{X} = 68.31$ ) yılmazlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $t_{(288)} = 1.33; p > .05$ ).

### 3.2.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeylerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 9'da sunulmaktadır.

**Tablo 9.** Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeylerinin okul türü değişkenine göre Kruskal Wallis Analizi sonuçları

Boyut	Okul türü (lise)	N	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı fark
Kişisel yeterlik	Genel/Anadolu	106	141.95	3	2.18	.53	-
	İmam Hatip	26	129.83				
	Meslek	150	151.58				
	Diğer	8	129.44				
Stresin etkilerine karşı dayanıklılık	Genel/Anadolu	106	141.63	3	1.24	.74	-
	İmam Hatip	26	133.63				
	Meslek	150	149.81				
	Diğer	8	154.56				
İyimser düşünme	Genel/Anadolu	106	146.83	3	.33	.95	-
	İmam Hatip	26	145.58				
	Meslek	150	145.42				
	Diğer	8	129.13				
Genel olarak yılmazlık	Genel/Anadolu	106	144.00	3	.66	.88	-
	İmam Hatip	26	139.83				
	Meslek	150	148.44				
	Diğer	8	128.69				

Tablo 9’da da görüldüğü gibi yöneticilerin kişisel yeterlik [ $x^2(3) = .53, p>.05$ ], stresin etkilerine karşı dayanıklılık [ $x^2(3) = .74, p>.05$ ] ve iyimser düşünme düzeyleri [ $x^2(3) = .33, p>.05$ ], yöneticilik yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde genel olarak yılmazlık düzeyleri esas alındığında da genel liseler, Anadolu liseleri, imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan yöneticilerin yılmazlık düzeyleri arasında [ $x^2(3) = .66, p>.05$ ] anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

### 3.3. Yılmazlık Düzeyi ve Denetim Odağı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Yöneticilerin yılmazlık düzeyleri ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı Pearson Korelasyon Katsayısı ile hesaplanmıştır. Yapılan bu çalışmanın önceki analizlerinde olduğu gibi hem boyutlar bazında hem de ölçeklerden alınan toplam puanlar bazında analizler yapılmıştır. Yılmazlık ve denetim odağının boyutları arasında hesaplanan Pearson Korelasyon Katsayısına ilişkin sonuçlar Tablo 10’da gösterilmektedir.

**Tablo 10.** Yılmazlık ve denetim odağı boyutlarına ilişkin Pearson Korelasyon Katsayısı sonuçları

Değişkenler	KY	SEKD	İD	İK İ	Şİ	AODİ	ÇA	K
KY	1.00							
SEKD	.61**	1.00						
İD	.24**	.27**	1.00					
İKİ	-.36**	-.04	.02	1.00				
Şİ	.08	.34**	.08	.04	1.00			
AODİ	-.02	.19**	.11	.08	.61**	1.00		
ÇA	.09	.28**	.12*	.06	.56**	.54**	1.00	
K	.16**	.24**	.54**	-.04	.31**	.26**	.28**	1.00

\* İşareti  $p<.05$  düzeyindeki anlamlı ilişkiyi göstermektedir.

\*\* İşareti  $p<.01$  düzeyindeki anlamlı ilişkiyi göstermektedir.

KY : Kişisel Yeterlik

SEKD: Stresin Etkilerine Karşı Dayanıklılık

İD : İyimser Düşünme

İKİ : İç Kontrol İnancı

Şİ : Şansa İnanma

AODİ: Adil Olmayan Dünya İnancı

ÇA : Çabalamanın Anlamsızlığı

K : Kadercilik

Tablo 10’dan anlaşılacağı üzere yılmazlığın boyutları olan kişisel yeterlik ile stresin etkilerine karşı dayanıklılık arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r = .61, p<.01$ ); iyimser düşünme ile kişisel yeterlik arasında pozitif yönde düşük ve anlamlı bir ilişki ( $r = .24, p<.01$ ); iyimser düşünme ile stresin etkilerine karşı dayanıklılık arasında pozitif yönde düşük ve anlamlı bir ilişki ( $r = .27, p<.01$ ) vardır.

Denetim odağının boyutları arasındaki ilişkiler ise şöyledir: İç kontrol inancı ile şansa inanma ( $r = .04, p>.05$ ), iç kontrol inancı ile çabalamanın anlamsızlığı ( $r = .06, p>.05$ ), iç kontrol inancı ile adil olmayan dünya inancı ( $r = .08, p>.05$ ) ve iç kontrol inancı ile kadercilik boyutları arasında ( $r = .04, p>.05$ ) anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu durumun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Çünkü iç kontrol inancı boyutu içten denetimliliğe işaret ederken, şansa inanma, çabalamanın anlamsızlığı, adil olmayan dünya inancı ve kadercilik boyutları dıştan denetimliliğe işaret etmektedir.

Şansa inanma ve adil olmayan dünya inancı arasında ( $r = .61, p<.01$ ); şansa inanma ve çabalamanın anlamsızlığı arasında ( $r = .56, p<.01$ ); şansa inanma ile kadercilik arasında ( $r = .31, p<.01$ ) orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yılmazlık ve denetim odağının boyutları arasındaki ilişkiler şöyledir: Kadercilik ile kişisel yeterlik arasında ( $r = .16, p<.01$ ); stresin etkilerine karşı dayanıklılık ile adil olmayan dünya inancı arasında ( $r = .19, p<.01$ ); stresin etkilerine karşı dayanıklılık ile çabalamanın anlamsızlığı arasında ( $r = .28, p<.01$ ); stresin etkilerine karşı dayanıklılık ile kadercilik arasında ( $r = .24, p<.01$ ); iyimser düşünme ile çabalamanın anlamsızlığı arasında ( $r = .12, p<.05$ ) pozitif yönde anlamlı fakat düşük düzeyde ilişki vardır. Diğer taraftan iyimser düşünme ile kadercilik arasında ( $r = .54, p<.01$ ) ve stresin etkilerine karşı dayanıklılık ile şansa inanma arasında ( $r = .34, p<.01$ ) orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Yılmazlık ve denetim odağı genel olarak değerlendirilip Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplandığında, yılmazlık ile denetim odağı puanları arasında düşük düzeyde, anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin ( $r = -.13, p<.01$ ) olduğu görülmüştür. Bu durum yöneticilerin denetim odağı puanları arttıkça yılmazlık puanlarının düştüğünü göstermektedir. Çıkan bu negatif ilişki, beklenmeyen ya da literatürle çelişen bir durum gibi görünmesine karşın beklenir niteliktedir. Çünkü denetim odağı ölçeğinde toplam puanın artması dıştan denetimliliğe, azalması ise içten denetimliliğe işaret etmektedir. Bu bulgu,

yöneticilerin denetim odağı puanları düştükçe - içten denetimlilik düzeyleri arttıkça- yılmazlık düzeylerinin arttığını göstermektedir.

### 3.3. Denetim Odağının Yılmazlık Düzeyini Yordamasına İlişkin Bulgular

Denetim odağı boyutlarının yılmazlık düzeyini yordayıp yordamadığını incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur

**Tablo 11.** Denetim odağının yılmazlığı yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	68.23	3.60		18.83	.00		
İç kontrol inancı	-.31	.06	-.30	-5.58	.00	-.32	-.31
Şansa inanma	.19	.21	.06	.89	.37	.09	.05
Adil olmayan dünya inancı	-.45	.23	-.14	-2.01	.04	-.01	-.12
Çabalamanın anlamsızlığı	.34	.28	.08	1.19	.23	.10	.07
Kadercilik	.97	.21	.27	4.74	.00	.29	.27
R = .43	R <sup>2</sup> = .19	F <sub>(5, 284)</sub> = 13.15			p = .00		

Tablo 11’de görüldüğü üzere iç kontrol inancı ve yılmazlık arasında orta düzeyde ve negatif bir ilişki olduğu ( $r = -.32$ ), diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise bu ilişkinin  $r = -.31$  düzeyinde olduğu görülmektedir. İç kontrol inancı ile yılmazlık arasında negatif bir ilişki çıkması, beklenmeyen bir sonuç olarak algılanabilir. Ancak bu çalışmada kullanılan Denetim Odağı Ölçeği’nde, iç kontrol inancını oluşturan maddeler ters madde olacak şekilde puanlanmıştır. Bu nedenle iç kontrol inancı boyutunun toplam puanı attıkça yılmazlık puanının düşmesi, aslında iç kontrol inancı azaldıkça yılmazlığın azaldığını ortaya koymaktadır.

Tablo 11’den anlaşıldığı gibi, şansa inanma ve yılmazlık arasında çok düşük bir ilişki ( $r = .09$ ) olup, diğer değişkenler kontrol edildiğinde de yine çok düşük ( $r = .05$ ) bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Adil olmayan dünya inancı ile yılmazlık arasında da çok düşük düzeyde negatif bir ilişki ( $r = -.01$ ) olup, diğer değişkenlerin kontrol edilmesiyle bu ilişkinin ( $-.12$ ) nispeten arttığı görülmektedir. Çabalamanın anlamsızlığı ile yılmazlık arasında  $r = .10$  düzeyinde var olan ilişki, diğer değişkenlerin kontrol edilmesi durumunda  $r = .07$  olmaktadır. Kadercilik ile yılmazlık arasında  $r = .29$  düzeyinde bir ilişki vardır; diğer değişkenlerin kontrol edilmesiyle bu ilişki  $r = .27$  olmaktadır.

Tablo 11’de görüldüğü gibi, iç kontrol inancı, şansa inanma, adil olmayan dünya inancı, çabalamanın anlamsızlığı ve kadercilik değişkenleri birlikte, yılmazlık ile orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki (.43) vermektedir. Söz konusu bu değişkenler birlikte yılmazlık değişkenindeki toplam varyansın % 19’nu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayıları ( $\beta$ ) incelendiğinde ise yordayıcı değişkenlerin diğer bir ifadeyle denetim odağı boyutlarının görece önem sırası şöyledir; iç kontrol inancı, kadercilik, adil olmayan dünya inancı, çabalamanın anlamsızlığı ve şansa inanma. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi incelendiğinde ise iç kontrol inancı, kadercilik ve adil olmayan dünya inancının yılmazlık üzerinde anlamlı ( $p < .05$ ) birer yordayıcı olduğu görülmektedir. Şansa inanma ve çabalamanın anlamsızlığı ise yılmazlık için anlamlı yordayıcılar değildir ( $p > .05$ ). Bu sonuçlardan hareketle denetim odağının yılmazlık üzerinde yordayıcı bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Benzer şekilde White (2009) da denetim odağının yılmazlık için önemli bir yordayıcı olduğunu saptamıştır.

Yapılan bu çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre yılmazlığın, denetim odağının boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda gösterilmektedir (Boyutlar baş harfleriyle ifade edilmektedir):

$$YILMAZLIK = 68.23 - 0.31İKİ + 0.19Şİ - 0.45AODİ + 0.34ÇA + 0.97K$$

## 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma, yöneticilerin iyimser düşünme düzeylerinin, kişisel yeterlik düzeylerine ve stresin etkilerine karşı dayanıklılık düzeylerine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Nitekim sürekli yeni gelişme ve değişmelerin yaşandığı dinamik bir süreç olan eğitim alanında görev alan yöneticilerin iyimser düşünüp, mücadeleciler bir yapıya sahip olmaları bir gereklilik halini almaktadır. Ayrıca Türkiye’de çok sık üzerinde değişiklik yapılan bir eğitim sistemi olduğu göze alınır, yöneticilerin iyimser düşünme düzeylerinin yüksek çıkması oldukça olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Yöneticilerin stresin etkilerine karşı dayanıklılık düzeylerinin nispeten düşük olması, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Acil ve günlük yazışmalar, resmi toplantılar, parasal yetersizlikler, öğrenci davranışları, öğrencilerin başarı ve devamsızlık sorunları, öğretmenler arasında çıkan anlaşmazlıklar, öğretmenin öğrenciyi kontrol etmedeki yetersizliği, velilerin öğrenci başarısızlığından okulu sorumlu tutmaları, aşırı iş yükü, aile ve sosyal yaşama vakit ayıramama gibi faktörler, yöneticilerin stres yaşamasına neden olmaktadır (Günbayı & Aslan 2013; Ural, 2002). Okul yöneticileri üzerinde yapılan kimi çalışmalar (Kaya & Keskin, 2008) yöneticilerin stres düzeylerinin yüksek olduğunu ve strese yatkın olduklarını ortaya koymaktadır. Nitekim bu çalışmada strese karşı dayanıklılık düzeylerinin düşük olması, büyük ölçüde yöneticilerin aynı anda stres yaratan çok sayıda faktöre maruz kalmalarından kaynaklanabilir. Strese karşı dayanıklılık düzeyinin nispeten düşük çıkmasının bir diğer nedeni de yöneticilerin, hafta sonu tatile gitme gibi etkinliklerle işten uzaklaşmak; meditasyon, spor ve benzeri gevşetici faaliyetlere katılmak ve sosyal bir ağ geliştirmek gibi stresle başa çıkma mekanizmalarını (Sorenson, 2007) bilmemeleri ya da etkili kullanmamaları olabilir.

Yöneticilerin iyimserlik, kişisel yeterlik, stresin etkilerine karşı dayanıklılık düzeyleri ve yılmazlık düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Literatürdeki birçok çalışma bu sonucu desteklemektedir. Örneğin Chan (2008), Çelik (2013), Kırımoğlu ve diğerleri (2010), Kırımoğlu ve diğerleri (2012), Özcan (2005) ve Wasden (2014) cinsiyete göre yılmazlık düzeyinin farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır. Buna karşılık cinsiyete göre yılmazlık düzeyinin farklılaştığını saptayan az sayıda çalışma da vardır. Örneğin Robertson (2008) okul yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin yılmazlık düzeyinin erkek yöneticilerinkinden daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Oktan (2008) da kadınların daha yılmaz olduklarını ortaya koyarken, Dayıoğlu (2008) ve Glassford (2015) tam tersi erkeklerin yılmazlık düzeyinin daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Yöneticilerin kişisel yeterlik ve stresin etkilerine karşı dayanıklılık düzeyleri kıdeme göre anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır. Öte yandan yöneticilerin iyimserlik düzeyi kıdeme göre farklılaşmaktadır: 10-16 yıllık kıdeme sahip olan yöneticiler, 17 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan yöneticilerden daha iyimser bir anlayışa sahiptirler. Yılların vermiş olduğu yorgunluk ve tükenme hissi, 17 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan yöneticilerin iyimser düşünme düzeylerinin nispeten düşük çıkmasına neden olmuş olabilir.

10-16 yıllık kıdeme sahip olan yöneticilerin yılmazlık düzeyi, 1-2 yıllık ve 3-9 yıllık kıdeme sahip olan yöneticilerden anlamlı ölçüde daha fazladır. Bu durum kıdem arttıkça başka bir ifadeyle yöneticilik tecrübesi arttıkça yılmazlık düzeyinin arttığı ve bu artış için en az 10 yıllık bir tecrübenin oldukça önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan literatürdeki kimi araştırmalar ise yılmazlığın kıdeme göre anlamlı bir şekilde değişmediğini ortaya koymaktadır. Örneğin Damaskos (2011), Kırımoğlu ve diğerleri (2010), Pepe (2011), Ülker-Tümlü ve Recepoğlu (2013) ve Wasden (2014) yılmazlığın kıdeme göre anlamlı ölçüde değişmediğini ortaya koymuşlardır.

Yöneticilerin kişisel yeterlik ve stresin etkilerine karşı dayanıklılık düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı olarak değişmezken, iyimserlik düzeyleri eğitim durumuna göre değişmektedir. Lisansüstü eğitim alan yöneticiler, almayanlara göre daha iyimserdir. Yöneticilerin yılmazlık düzeyleri ise eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde Wasden (2014) de yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yılmazlık düzeyinin eğitim durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Öte yandan Kırımoğlu ve diğerleri (2012) antrenörler üzerinde yaptıkları çalışmada lisansüstü eğitim alanların yılmazlık düzeylerinin, almayanlara göre daha yüksek olduğunu saptamışlardır.

Yöneticilerin stresin etkilerine karşı dayanıklılık, kişisel yeterlik ve iyimser düşünme düzeyleri ve genel olarak yılmazlık düzeyleri görev yaptıkları okul türüne göre farklılaşmamaktadır. Literatürde bu tür bir sınıflandırma yaparak yılmazlık düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte Pepe (2011) okulları, yoksulluk düzeyi, buldukları yerleşim yeri ve kademelerine göre sınıflandırmış; ancak yöneticilerin yılmazlık düzeyinin okul türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya göre yılmazlık ile denetim odağı arasında düşük düzeyli, anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır. Bu da literatürü destekleyen bir sonuçtur. Nitekim birçok çalışmada benzer bir sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Basım ve Çetin'in (2011) yapmış oldukları çalışmaya göre de yılmazlık ve denetim odağı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yine Gizir (2004), Kararımak ile Siviş-Çetinkaya (2011) ve Duncan (2013) da bu bulguyu doğrulayacak şekilde içten denetimlilerin yılmazlık düzeyinin daha yüksek olduğunu saptamışlardır.

İç kontrol inancı, kadercilik ve adil olmayan dünya inancı, yılmazlığın anlamlı birer yordayıcısıdır. Şansa inanma ve çabalamanın anlamsızlığı yılmazlık üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir. Denetim odağının boyutları hep birlikte yılmazlıkla orta düzeyde bir ilişki göstermekte ve yılmazlıktaki toplam varyansın az bir miktarını açıklamaktadır.

Burada özellikle adil olmayan dünya inancı ile yılmazlık arasındaki ilişki dikkati çekmektedir. Adil olmayan dünya inancı yılmazlığın anlamlı bir yordayıcısıdır ve iki değişken arasında negatif bir ilişki vardır. Bu sonuç, yöneticilerin dünyanın adil bir yer olmadığını düşündükçe, yılmazlık düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Dolayısıyla bu bulgu, yöneticiler için adil bir muamele görmenin ne kadar önemli olduğunun göstergesi olabilir. Ayrıca literatürde adil olmayan dünya inancı ve yılmazlık arasındaki bu ilişkiyi dolaylı olarak destekleyen çalışmalar da vardır. Örneğin Nasser, Doumit ve Carifio (2011) adil dünya inancı fazla olan insanların zorlu durumlarla baş etme yeteneklerinin daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır. Wu ve diğerleri (2011) ise adil dünya inancının yılmazlığın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan bu araştırma ışığında şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Görevlerinde kısmen tecrübesiz olan yöneticilerin yılmazlık düzeyini arttırmak amacıyla rol-model olabilecek tecrübeli ve yılmaz okul yöneticilerinden yararlanılabilir. Bu kapsamda konferans, seminer gibi toplantılar düzenlenebilir ve yapılacak toplantılarda bu tecrübeli yöneticilerin deneyimlerini paylaşarak yol gösterici olmaları sağlanabilir.
- Göreve yeni başlayan yöneticilere yılmazlıkla ilgili farkındalık kazandırmak ve yılmazlık düzeyini arttırmak amacıyla bu konuda uzman kişilerden destek alınabilir. Bu bağlamda üniversiteler ve okullar arasında işbirliği yapılabilir, üniversitelerde ya da okullarda uygun zamanlarda bu konuyla ilgili akademisyenlerin konferanslar vermeleri sağlanabilir.
- Yöneticilere stresle başa çıkma becerileri kazandırmak için bu alanda uzman kişilerin vereceği hizmet içi eğitimler düzenlemek yararlı olabilir.
- Lisansüstü eğitim alan yöneticiler, almanlara göre daha iyimser olduğundan, yöneticiler lisansüstü eğitim yapmaları konusunda teşvik edilebilir. Hatta lisansüstü eğitimin diğer katkıları da göz önüne alınırsa, yöneticilerin lisansüstü eğitim almaları zorunlu hale getirilebilir.
- Yapılan bu çalışma, sadece Ankara ilinde yapılması ve sadece ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler üzerine yapılması gibi sınırlılıklar taşımaktadır. Bu kapsamda ilkökul, ortaokul ve lise kademelerindeki yöneticilerle çalışılarak bu okul kademelerinde görev yapan yöneticilerin yılmazlık düzeylerindeki farklılaşma ve nedenleri araştırılabilir. Yine farklı sosyo-ekonomik yapıya sahip olan bölgelerde görev yapan yöneticiler arasında da bu tür karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

## 5. KAYNAKLAR

- Allison, E. (2012). The resilient leader. *Educational Leadership*, 69 (4), 79-82.
- Arastaman, G. (2011). *Öğrenci yılmazlığına etki eden faktörlere ilişkin Ankara ili genel lise ve Anadolu lisesi yöneticisi, öğretmen ve öğrenci görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Armstrong, B. C. (2001). *School size as a factor in the job satisfaction and locus of control of high school principals in Missouri*. Unpublished doctoral dissertation, The George Washington University, Washington.
- Bağlum-Keleş, O. (2000). *Eğitim yöneticilerinde sorun çözme ve denetim odağı ilişkisi (İstanbul ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bahadır, E. (2009). *Sağlıkla ilgili fakültelerde eğitime başlayan öğrencilerin psikolojik sağlık düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler* (8. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Basım, H. N., & Çetin, F. (2011). Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22 (2), 104-114.
- Başal, H. A., Derman, M. T., & Peymi, P. (2010). Sokakta çalıştırılan çocukların benlik saygısı, denetim odağı ve umutsuzluk düzeyleri. *E-Journal of New World Sciences Academy (NWSA)*, 5 (1), 89-106.
- Bayraklı, H. (2010). *Zihinsel engelli ve engelli olmayan çocuğa sahip annelerde yılmazlığa etki eden değişkenlerin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bernardi, R. A. (2001). A theoretical model for the relationship among stress, locus of control and longevity. *Business Forum*, 26, 27-33.
- Carr, A. M. (1989). *Locus of control, leadership effectiveness and principals: A correlational study*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Alabama, Tuscaloosa.
- Chan, M. H. (2008). *Community violence and resilience among inner-city adolescents*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Toledo, Ohio.

- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISK). *Depression and Anxiety, 18*, 76-82.
- Coutu, D. L., (2002). How resilience works? *Harvard Business Review, 80* (5), 46-56.
- Çelik, E. (2013). Lise son sınıf öğrencilerinin yılmazlık özelliklerinin duygusal dışavurum açısından incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17* (2), 221-236.
- Dağ, (2002). Kontrol odağı ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenirlik ve geçerlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi, 17* (49), 77-90.
- Damaskos, P. (2011). *The presence of resilience in oncology social workers*. Unpublished doctoral dissertation, Yeshiva University, New York.
- Daye, T. J., (2007). *Black Female school superintendents and resiliency: Self-perceptions of gender and race-related constraints from a resilient reintegration perspective*. Unpublished doctoral dissertation, University of North Carolina, Chapel Hill.
- Dayıoğlu, B. (2008). *Üniversite giriş sınavına hazırlanan adaylarda psikolojik sağlamlık: Öğrenilmiş güçlülük, algılanan sosyal destek ve cinsiyetin rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Demirbaş, N. (2010). *Yaşamda anlam ve yılmazlık*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., & Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 51*, 421-455.
- Dere, A. (2007). Okul müdürlerinin sorunları ve çözüm önerileri. *Değirmen Dergisi 4*(11). 31.03.2014 tarihinde <http://www.memurlar.net/haber/91152/2.sayfa> adresinden alınmıştır.
- Dönmez, A. (1986). Denetim odağı: Temel araştırma alanları. *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 19* (1), 260-275.
- Duncan, T. S. (2013). *A study of resilience and locus of control among homeless and non-homeless adults*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minnesota.
- Durna U. & Şentürk F. K. (2012). Üniversite öğrencilerinin denetim odaklarını çeşitli değişkenler yardımıyla tespit etmeye yönelik bir çalışma. *ZKU Sosyal Bilimler Dergisi, 8* (15), 37-48.
- Eminağaoğlu, N. (2006). *Güç koşullarda yaşayan sokak çocuklarında dayanıklılık (sağlamlık)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Er, G. (2009). *Ailesi parçalanmış olan ilköğretim ikinci kademe öğrencilerinin akademik sağlamlık düzeylerinin bazı değişkenlere göre yordanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Erkuş, A. (2012). *Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme 1: Temel kavramlar ve işlemler*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Fraser, M. W., Richman, J. M., & Galinsky, M. J. (1999). Risk, protection and resilience: Toward a conceptual framework for social work practice. *Social Work Research, 23* (3). Retrieved from [http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail?sid=5c352f80-e627-49b394259f7730d9e527%40sessionmg\\_113&vid=4&hid=109&bdata=Jmxhbm9dHlmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=edselc=elc.2-5200002153540&anchor=AN0002331766-15](http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail?sid=5c352f80-e627-49b394259f7730d9e527%40sessionmg_113&vid=4&hid=109&bdata=Jmxhbm9dHlmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=edselc=elc.2-5200002153540&anchor=AN0002331766-15).
- Gizir, C. A. (2004). *Akademik sağlamlılık: Yoksulluk içindeki sekizinci sınıf öğrencilerinin akademik başarılarına katkıda bulunan koruyucu faktörlerin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Glassford, K. (2015). *Relationships among resilience, social interest and burnout for employees of a residential treatment facility*. Unpublished doctoral dissertation, Adler University, Chicago.
- Greene, R. R., & Conrad, A. P. (2012). Resilience: Basic assumptions and terms. In R. R. Greene (Ed.), *Resiliency: An integrated approach to practice, policy, and research* (pp. 29-61). Washington, DC: NASW Press.
- Gregory, C. L. (2003). *Leadership and resiliency characteristics of female community college presidents*. Unpublished doctoral dissertation, University of Baylor, Texas.
- Günbayı, İ., & Aslan, F. (2013). İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerine ilişkin görüşleri: Bir durum çalışması. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi, 2* (2), 195-224.
- Gürkan, U. (2006). *Grupla psikolojik danışmanın üniversite öğrencilerinin yılmazlık düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Hofmann, J. (2011). *Kids can cope: Parenting resilient children at home and at school*. Retrieved from <http://www.psychologyfoundation.org/pdf/publications/ResilienceChildrenBooklet.pdf>
- Johnson, B. H. (2012). *African American female superintendents: Resilient school leaders*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minnesota.
- Kararırmak, Ö. (2006). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (26), 129-142.
- Kararırmak, Ö. (2007). *Investigation of personal qualities contributing to psychological resilience among earthquake survivors: A model testing study*. Unpublished doctoral dissertation, METU, Ankara.
- Kararırmak, Ö. (2010). Establishing the psychometric qualities of the Connor Davidson Resilience Scale (CD-RISC) using exploratory and confirmatory factor analysis in a trauma survivor sample. *Psychiatry Research*, 179 (3), 350-356.
- Kararırmak, Ö., & Siviş-Çetinkaya, R. (2011). Benlik saygısının ve denetim odağının psikolojik sağlamlık üzerine etkisi: Duyguların aracı rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (35), 30-43.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, M. D., & Keskin G. (2008). Yöneticilerin yönetsel stres kaynakları ve strese yatkınlık düzeyleri: Erzurum'da bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1), 371-388.
- Kırımoğlu, H., Çokluk, G. F., & Yıldırım, Y. (2012). Türk antrenörlerinin yılmazlık düzeylerinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (39), 115-127.
- Kırımoğlu, H., Yıldırım, Y., & Temiz, A. (2010). İlk ve ortaöğretim okullarında görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yılmazlık düzeylerinin incelenmesi (Hatay ili örneği). *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 4 (1), 88-97.
- Konan, N. (2013). Relationship between locus of control and problem-solving skills of high school administrators. *International Journal of Social Sciences & Education*, 3 (3), 786-794.
- Laing, D. (2006). *Resilient voices: Listening to stories of leadership, resilience, and personal fulfillment at the City of Grande Prairie*. Unpublished master thesis, Royal Roads University, Ottawa.
- MacCallum, R.C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4 (1), 84-99.
- Masten, A. S., & Coatsworth, J. D. (1998). The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful children. *American Psychologist*, 53 (2), 205-220.
- Masten, A. S., & Powell, J. L. (2003). A resilience framework for research, policy, and practice. *Resilience and Vulnerability: Adaptation in the Context of Childhood Adversities*, 1-25.
- Masten, A., Best, K., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2, 425-444.
- McLaughlin, M., & Talbert, J. (1993). *Contexts that matter for teaching and learning*. Washington: Stanford University.
- Mitchell, T., & Harris, K. (2012). Resilience: A risk management approach. *ODI Background Note*, 1-7. Retrieved from <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7552.pdf>.
- Nasser, R., Doumit, J., & Carifio, J. (2011). Well-being and belief in a just world among rest home residents. *Social Behavior and Personality*, 39 (5), 655-670.
- Oktan, V. (2008). *Üniversite sınavına hazırlanan ergenlerin psikolojik sağlamlıklarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Karadeniz Üniversitesi, Trabzon.
- Öğülmüş, S. (29-30 Mart 2001). *Bir kişilik özelliği olarak yılmazlık*. I. Ulusal Çocuk ve Suç Sempozyumu: Nedenler ve Önleme Çalışmaları sempozyumunda sunuldu, Ankara.
- Öz, F., & Bahadır-Yılmaz, E. (2009). Ruh sağlığının korunmasında önemli bir kavram: Psikolojik sağlamlık. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 16 (3), 82-89.
- Özcan, B. (2005). *Anne-Babaları boşanmış ve anne-babaları birlikte olan lise öğrencilerinin yılmazlık özellikleri ve koruyucu faktörler açısından karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Patterson, J. L. (2007a). *Are you a resilient leader?* Web: <http://www.newswise.com/articles/are-you-a-resilient-leader> adresinden 23.02.2014 tarihinde alınmıştır.



- Patterson, J. L. (2007b). Strengthening resilience in tough times. *Principal*, 86 (5), 16-22.
- Patterson, J. L., & Kelleher, P. (2005). *Resilient school leaders: Strategies for turning adversity into achievement*. Virginia: ASCD.
- Patterson, J., L. Patterson, J., & Collins L. (2002). *Bouncing back! How your school can succeed in the face of adversity*. Larchmont: Eye on Education.
- Pepe, J. (2011) *The Relationship of principal resiliency to job satisfaction and work commitment: an exploratory study of K-12 public school principals in Florida*. Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida, Florida.
- Reed, D. (2007). *Developing more resilient school administrators*. Retrieved from [http://www.educationworld.com/a\\_issues/chat/chat217.shtml](http://www.educationworld.com/a_issues/chat/chat217.shtml).
- Robertson, J. (2008). *Spirituality among public school principals and its relationship to job satisfaction and resiliency*. Unpublished doctoral dissertation, Union University, Tennessee.
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sipahioğlu, Ö. (2008). *Farklı risk gruplarındaki ergenlerin psikolojik sağlamlıklarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Smith, L. A. (2011). *Leadership resiliency, leadership capacity and accountability reform*. Unpublished doctoral dissertation, Walden University, Minnesota.
- Sorenson, R. D. (2007). Stress management in education: warning signs and coping mechanisms. *British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)*, 21 (3), 10-13.
- Terzi, Ş. (2006). Kendini Toparlama Gücü Ölçeği'nin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (26), 77-86.
- Tümekaya, S. (2000). İlkokul Öğretmenlerindeki denetim odağı ve tükenmişlikle ilişkisi. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 1-8.
- Türkoğlu, E. (2007). *Türk ve Alman okul yöneticilerinin denetim odağı boyutunda farklı değişkenler açısından karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Ural, A. (2002). Okul müdürlerinin yönetsel stres kaynakları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (3), 2-12.
- Ülker-Tümlü, G., & Reçepoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3 (3), 205-208.
- Wasden, S. T. (2014). *A correlational study on transformational leadership and resilience in higher education leadership*. Unpublished doctoral dissertation, University of Idaho, Moscow.
- White, K. E. (2009) *An examination of locus of control, family dynamics, and resilience: How do they impact traumatic outcome?* Unpublished master thesis, University of Arkansas, Arkansas.
- Wu, M. S., Yan, X., Zhou, C., Chen, Y., Li, J., Zhu, Z., & et. al. (2011). General belief in a just world and resilience: Evidence from a collectivistic culture. *European Journal of Personality*, 25 (6), 431-442.
- Yeşilyaprak, B. (1992). Denetim odağı ölçekleri üzerine eleştirel bir değerlendirme. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 1 (3), 27-29.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Resilience is a term that is increasingly addressed in the context of increased risk and uncertainty and it is used in the most general sense to describe how a system, society, or individual cope with disturbing, confusing and confusing situations (Mitchell & Harris, 2012). Resilience is a period in which individuals are exposed to stressful and risky conditions or to demonstrate compliance throughout their lives. This process is influenced both by the individual's own personal personalities and by the family and society in which he or she is belonged, and is shaped by experiences throughout life.

School administrators should meet the increasingly differentiated expectations of educational stakeholders in a rapidly changing world, and come up with a compromise among expectations. While the school administrators fulfill their duties, budget constraints, lack of qualified employees, inadequacy of

buildings and equipment, workload by the bureaucratic structure, baseless complaints, accusatory and unfair news in written and visual media (Dere, 2007), problematic students and teachers have to cope with many problems, such as constant changes in education legislation and programs. As a result, it is understood that the ability to maintain the existence of schools is closely related to the level of resilience of administrators to a large extent. According to the researches, it is possible to list the characteristics that an uninformed administrator should possess (Johnson, 2012; Laing, 2006; Smith, 2011): To have good communication skills, to have support and be mentored, to have friends or networks, to adopt an effective leadership style, to be optimistic and to have professional and personal support systems.

One of the main factors that affect the level of resilience of school administrators and leads them to success is “locus of control” (Türkoğlu, 2007). The locus of control can be expressed as “a tendency of an individual to perceive situations affecting him or her as good or bad, either as a result of his or her own abilities, characteristics and behaviors, or as the work of external conditions, such as luck, fate, fortune and stronger people” (Rotter, 1966 as cited in Dönmez, 1986). While the tendency to see what happened to them as the result of their behavior is referred to as the “internal locus of control”, on the contrary, the tendency of those who take responsibility for external forces is “external locus of control” (Başal, Derman & Peymi, 2010). School administrators with an internal locus of control are more successful in solving problems than school administrators with an external locus of control, and they have more job satisfaction, have more effective leadership behaviors and less burnout (Armstrong, 2001; Bağlum Keleş, 2000; Carr, 1989; Konan, 2013; Sarıkaya, 2007).

Education administrators need to have a locus of control to overcome the burden of their duties and responsibilities in the face of increased expectations and to take on the responsibilities of their decisions. In this framework, it was aimed to determine the administrators’ resilience levels and locus of control they had, working in public secondary schools in Ankara, and to reveal the relationship between resilience and locus of control. In addition, it was investigated whether the locus of control predicted the resilience.

### Method

This study was designed in relational survey and causal-comparative model. The target population of this study was consisted of 1240 public secondary school administrators in nine major districts of Ankara city. This target population was represented by a sample of 290 people, which was sampled by stratified sampling method. The data related to resilience variables were collected by Connor Davidson Resilience Scale. The questions in the scale were developed by Connor and Davidson (2003), and adopted to the Turkish culture by Kararımak (2010). The data related to locus of control were collected by Locus of Control Scale by Dağ (1991).

The research data were analyzed by use of the Statistical Package Program for Social Sciences (SPSS) 13. Descriptive statistics such as percentage, frequency, mean and standard deviation were used for analyzing the situations of the given variables those were related to the data. T-test was used to determine whether administrators’ level of resilience differs in terms of the gender and educational status; one-way variance analysis was used to determine whether it differ according to the seniority variable; and Kruskal Wallis analysis was used to determine whether it differ according to the type of school. Pearson’s Correlation Coefficient was calculated to analyze what level and what kind of a relationship there was between locus of control and resilience. It was also tested whether the locus of control predict the resilience or not by Multiple Regression Analysis. As a significance level,  $\alpha = .05$  was taken as a basis in tests of significance.

### Result and Discussion

According to the research results, it was found that the resilience levels of the administrators did not demonstrated a significant difference in terms of the gender, type of school and educational status variables; but had shown a significant difference in the seniority variable. Besides, it was found there was a significant relationship between resilience and locus of control points in a negative way and low level. It was determined that the dimensions of locus of control which are belief of internal control, belief in fatalism and belief in an unfair world were all of a significant predictor of the resilience. There is also a negative relationship between belief in an unfair world and resilience. This result shows that the level of resilience is decreasing when administrators think that the world is not a fair place. Therefore, this finding may be indicative of how important it is to have a fair treatment for administrators. There are also studies in the literature that indirectly support this relationship between belief in unfair world and resilience. Nasser, Doumit and Carifio (2011), for example, have shown that people with more than belief in a just world are

more capable of coping with difficult situations. Wu et al. (2011) found that belief in a just fair world is a significant predictor of resilience.

The level of tolerance to the effects of stress of school administrators was relatively low compared by the optimistic thinking and personal competence. Indeed, some studies on school administrators (Kaya & Keskin, 2008) shown that stress levels of administrators are high and they have tendency to stress. The fact that the low level of resistance of school administrators towards stress could be caused by the exposure of a large number of factors to stressors at the same time. Another reason why the level of tolerance to the effects of stress is relatively low is that administrators go for a holiday on a weekend; to participate in meditation, sports and other relaxation activities, and to develop a social network (Sorenson, 2007).