

KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI



OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİME İLİŞKİN NARSİSTİK
ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN VE ÖĞRENCİ GÖRÜŞLERİNE
GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

SEVİL BAKIR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Lefkoşa

Aralık, 2015

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİME İLİŞKİN NARSİSTİK
ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN VE ÖĞRENCİ GÖRÜŞLERİNE
GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEVİL BAKIR

Danışman: Doç. Dr. Gökmen Dağlı

Lefkoşa

Aralık, 2015

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Sevil Bakır'ın "Okul Yöneticilerinin Yönetime İlişkin Narsistik Özelliklerinin Öğretmen ve Öğrenci Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi" başlıklı tezi Aralık 2015 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza



Başkan: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Üye: Dr. Behçet ÖZNACAR



Danışman: Doç. Dr. Gökmen DAĞLI



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

29/12/2015



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında KKTC Gazimağusa ilçesinin Devlet liselerindeki okul yöneticilerinin narsistik özelliklere sahip olup olmadığı incelenmektedir. Çalışmada beş bölüm yer almakta; birinci bölümde çalışmaya giriş yapılarak, çalışmanın problem durumu ve alt problemleri ifade edilmektedir. İkinci bölümde alan yazın çalışmaları yer almakta, 'Liderlik', 'Narsizm' ve çeşitli narsistik kişilik envanterlerinden çıkarımı yapılan 'Bazı narsistik kişilik özellikleri' konu edinilmektedir. Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi yer almakta, dördüncü bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlemeleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir. Son olarak, beşinci bölüm, bulgulardan elde edilen sonuçları ve bu sonuçlara ilişkin önerileri içermektedir.

Tez çalışmam süresince bana her konuda destek olan değerli danışmanım Doç. Dr. Gökmen DAĞLI'ya, engin bilgi hazinesini bizimle paylaşan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Mustafa AYDIN'a, hem bir akademisyen hem de bir anne olarak, anlayış ve desteklerinden dolayı değerli hocam Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL'a, yapıcı eleştirilerinden dolayı Dr. Behçet ÖZNACAR'a, sabır, anlayış ve maddi-manevi desteklerinden dolayı eşim Hakan BAKIR ile kızlarım Gülnihal ve Süheyla Zülal BAKIR'a, farkında olmasa da tezi birlikte yazdığım doğacak olan bebeğime, son olarak her zaman yanımda olduklarını hissettiren ve beni destekleyen anneme, babama ve kardeşlerime teşekkürü bir borç bilirim.

Lefkoşa

Sevil BAKIR

Aralık, 2015

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN NARSİSTİK YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÖZELLİKLERİNİN VE GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

BAKIR, Sevil

Yüksek Lisans; Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması, Ekonomisi A.B.D.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gökmen Dağlı

Aralık-2015, 123 sayfa

Liderlik, globalleşen dünyamızda hızla değişen ve gelişen, bu gelişmeyle birlikte dikkatleri her geçen gün biraz daha üstünde toplayan bir kavramdır. Patolojik anlamda narsisizm ise çağımızın vebası olarak nitelenen, gün geçtikçe yaygınlaşan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak narsisizmi yalnızca patolojik olarak değerlendirmek yanlış olur. Her bireyin yaşamının ilk yıllarında doğal olarak ortaya çıkan narsisizm, sağlıklı bir gelişim süreci sonucunda, sağlıklı veya başka bir deyişle patolojik olmayan narsisizm şeklinde oluşmaktadır. Patolojik olanın aksine, sağlıklı narsist birey; çevresinin beklentileriyle başa çıkabilen, aktivitelerden keyif alan, kusur ve eksikliklerinden dolayı oluşan utanç ve öfke duygularını deneyimleyebilen, gerçekte uyumlu bir şekilde kendine güven duyan, çevresindeki insanların fikirlerine değer veren ve bu insanları sömürmeyen kişidir.

Bu çalışma, narsistik kişilik ve narsistik yöneticilik özelliklerini inceleyerek, okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerinin, öğretmen ve öğrenci görüşleriyle değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlemeleri sonucunda ortaya çıkan önerilerin; öğretmen ve öğrencilerin olumlu bir örgüt kültürü oluşturması ve okul yöneticilerinin de bu kültürün oluşmasına destek olmanın yanında buna zemin hazırlaması, yöneticilerin liderlik davranışlarını üstlenmeleri ve patolojik narsistik özellikleri mevcutsa bunları tolere etmeleri; bunun sonucunda, önce okul örgütünün, daha sonra toplumun genelinin sağlıklı bir topluluğa dönüşümünde faydalı bir çalışma olacağı ümit edilmektedir.

Araştırma; 2014-2015 eğitim yılında, KKTC'nin Gazimağusa ilçesindeki MEB Genel Ortaöğretim Dairesi'ne ve Mesleki Teknik Öğretim Dairesi'ne bağlı dört lisede görev yapan 7 okul yöneticisi, 7 öğretmen ve bu liselerde okuyan 30 öğrenci olmak üzere toplam 44 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiş, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması şeklinde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada, çeşitli narsistik kişilik envanterlerinden 14 adet narsistik kişilik özelliği seçilmiş, bu özellikler araştırmanın alt problemlerinin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Bu narsistik kişilik özellikleri; alçak gönüllülüğten uzak olma, davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme, çok başarılı olma isteği, cesaretini kanıtlama isteği, hitap gücüyle birçok problemi atlatma, ilgi odağı olmayı isteme, kendisine saygı duyulmasını isteme, farkedilmeme karşısında bozulma, iltifattan hoşlanma, insanları inandırma gücüne sahip olduğunu düşünme, insanlar üzerinde otorite kurmak isteme, insanları manipüle etme, gösteriş yapmaktan hoşlanma, hep başkalarından bekleme/verici olmamadır. Bu özelliklerden faydalanılarak okul yöneticilerine yönelik ve öğretmen-öğrencilere yönelik olmak üzere 2 ayrı görüşme formu hazırlanmış ve uygulanmıştır. Araştırmanın "Bulgular ve Yorumlar" bölümünde, katılımcılardan elde edilen bu verilerin çözümlemeleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir. Bölümün 'Bulgular' kısmında görüşmeler sonucunda elde edilen veriler analizlere tabi tutulmuştur. Analiz aşamasında; veriler kodlanmış, verilere uygun temalar bulunmuş, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması yapılmış, son olarak da 'Yorumlar' kısmında, bulgular yorumlanmıştır.

Yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre; okul yöneticilerinin; olaylar karşısında alçak gönüllülüklerini korudukları, davranışlarının sonuçlarını üstlenen birer yönetici oldukları, hem kendileri, hem de okulları açısından başarılı olmayı istedikleri, cesaretlerini yeri ve zamanı geldiğinde gösterdikleri, hitap gücüyle karşıdaki kişiyi ikna edebileceklerini düşündükleri, ilgi odağı olmaktan hoşlandıkları, kendilerine saygı duyulmasını istedikleri ve bekledikleri, farkedilmeme karşısında bozuldukları, iltifattan hoşlandıkları, otoriter oldukları, gerektiğinde manipülasyon yaptıkları, yerine ve zamanına göre gösterişten hoşlandıkları, karşılıklı olarak verici oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle, okul yöneticilerinin narsistik özelliklerden bazılarını taşıdıkları ancak bu özelliklerin patolojik boyutlara ulaşmadığı sonucu elde edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; okul yöneticilerine, liderlik özelliklerini ~~istlenmeleri~~, astlarıyla daha çok fikir alışverişinde bulunmaları, onların motivasyonlarını artırmaya yönelik çalışmalarda bulunmaları, olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaları, bunu yaparken de astlarının desteğini ve yardımını istemekten çekinmemeleri önerilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Narsisizm, Narsizm, Liderlik, Narsistik yöneticilik özellikleri.

ABSTRACT

THE EVALUATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS' NARCISSISTIC LEADERSHIP PROPERTIES ACCORDING TO TEACHER AND STUDENT VIEWS

BAKIR, Sevil

Masters; Education Administration, Supervision, Planning and Economics Department

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Gökmen Dağlı

December-2015, 123 pages

Leadership is a concept in our rapidly changing and evolving globalized world that gets more attention every day. Pathological narcissism – as known as plague of our times- became widespread phenomenon. However, it will be inaccurate to describe narcissism only from a pathological aspect. Narcissism occurs naturally in the first years of life of every individual, is an outcome of healthy development process, in other words, and is a non-pathological narcissism.

Unlike the pathological narcissist, healthy narcissists; can cope with the expectations of the environment, enjoys the activities, be able to experience anger and shame that arise from shortcomings and deficiencies, can be realistically confident, can value the ideas of other people and not exploiting those individuals.

The purpose of this study is to investigate the characteristics of narcissistic leadership and personality of the school leaders and administrators with the perspectives of students and teachers. In this context, the findings of the study is expected to be used to as a base for a set of suggestions to rebuild a positive school culture with the involvement of administrators, teachers, and students. In addition, it is also expected that the study will increase awareness of school administrators to take the lead and support teachers and students to facilitate the process while controlling their narcissistic

behaviours or tendencies if any. In the broader spectrum, building a positive school culture will contribute to building a healthier community.

The study is conducted with informants at four public vocational middle-schools in the Turkish Republic of Northern Cyprus. The informants are constituted of 7 school administrators, 7 teachers, and 30 students of these schools. Semi- structured interview method and case study techniques are used to conduct the qualitative research.

In the study, total of 14 narcissistic behaviors were identified from the narcissistic behavior inventory which also created the foundation of the research question and its' subcategories. These subcategories are as follows:

1. Arrogance: being away from humility,
2. Not taking responsibility of behaviours,
3. Excessive desire to success,
4. Excessive desire to prove self-courage,
5. Going around problems through his/her power of speech
6. Excessive desire to be in center of attention,
7. Desire to be respected,
8. Being disappointed when not recognized
9. Desired to be praised
10. Having a firm belief that he/she can convince everyone
11. Authoritarian personality,
12. Tendency of manipulative behavior
13. The tendency to focus on the self, and to show ostentatious behavior
14. Being too demanding while not delivering much

Based on these subcategories, two sets of interview protocol were developed and conducted for informants. Data is collected through semi-structured interviews. The research findings are presented and analyzed in the section of "Findings and Discussions." Initially, the data coded based on the themes that defined by the primary researcher. Later, these findings are discussed under the "Discussion" section.

The summary of findings for this study indicate that school administrators (1) showed their humility when incidents happen, (2) took responsibility for their

behaviours, (3) showed desire to be successful, (4) showed courage when needed, (5) Showed self confidence in his/her power of speech, (6) showed tendency for getting attention from others, (7) desired to be respected, (8) desired to be praised, (9) showed authoritarian personality, (10) used manipulation when needed, (11) showed ostentatious behavior occasionally, and (12) were balanced in terms of demands and deliverables.

The implications of the of the research findings suggest that school leaders improve their leadership skills, involve teachers in decision making processes, empower them with efforts to increase their motivation, and create a positive school culture. In addition, the outcomes of the study disclose the importance of receiving support and assistance from subordinates in establishing a productive teaching and learning environment.

Key Words: Narcissism, Narcism, Leadership, Narcissistic Leadership properties.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	vi
TABLO LİSTESİ	xii
BÖLÜM I	1
1.GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu	2
1.2.Problem Cümlesi ve Alt problemler.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı	5
1.4.Araştırmanın Önemi	5
1.5.Sınırlılıklar.....	7
1.6. Sayıtlar	7
1.7. Tanımlar	7
1.8. Kısaltmalar	8
BÖLÜM II.....	9
2. ALAN YAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	9
2.1. LİDERLİK.....	9
2.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Gelişimi	9
2.1.2. Liderlik Teorileri	11
2.2. NARSİZM VE LİDERLİK.....	19
2.2.1. Narsisizmin Tarihçesi Ve Tanımı.....	19
2.2.2. Narsistik Kişilik Bozukluğunun Türleri Ve Temel Özellikleri	20
2.2.3. Narsistik Savunma Mekanizmaları.....	25
2.2.4. Narsisizm ve İnsan İlişkileri	26
2.2.5. Narsisizm ve Performans.....	28
2.2.6. Narsisizm ve Liderlik İlişkisi	29
2.3. BAZI NARSİSTİK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	31
2.4. Konu İle İlgili Araştırmalar	34
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	34
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	36
BÖLÜM III.....	37
3.YÖNTEM.....	37
3.1. Araştırmanın Modeli	37
3.2. Araştırmada Evren.....	37
3.3. Çalışma Grubu.....	38

3.4. Veri Toplama Süreci.....	39
3.5. Geçerlik Güvenirlik.....	40
3.6. Verilerin Analizi.....	41
3.7. Araştırma Etiği	43
BÖLÜM IV	45
4.BULGULAR VE YORUMLAR	45
4.1. BULGULAR	45
4.1.1. Birinci Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin alçak gönüllülüğten uzak olma durumlarıyla ilgili görüşler.....	45
4.1.2. İkinci Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumlarıyla ilgili görüşler.....	48
4.1.3. Üçüncü Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin çok başarılı olma isteği durumlarıyla ilgili görüşler.	52
4.1.4. Dördüncü Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlama isteği durumlarıyla ilgili görüşler.	55
4.1.5. Beşinci Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumuyla ilgili görüşler.	58
4.1.6. Altıncı Boyut : Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemeleri durumuyla ilgili görüşler.	60
4.1.7. Yedinci Boyut : Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını istemeleri durumuyla ilgili görüşler.	63
4.1.8. Sekizinci Boyut : Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin bir topluma girdiklerinde farkedilmeme karşısında bozulmaları durumuyla ilgili görüşler.	67
4.1.9. Dokuzuncu Boyut : Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanmaları durumuyla ilgili görüşler.....	70
4.1.10. Onuncu Boyut : Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduklarını düşünme durumlarıyla ilgili görüşler.	72
4.1.11. On Birinci Boyut :Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemeleri durumuyla ilgili görüşler.	76
4.1.12. On İkinci Boyut : Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanları manipüle etme(insanları kendi bilgileri dışında veya istemedikleri halde etkileme veya yönlendirme) durumlarıyla ilgili görüşler.....	79
4.1.13. On Üçüncü Boyut : Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumlarıyla ilgili görüşler.	82
4.1.14. On Dördüncü Boyut : Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumlarıyla ilgili görüşler.....	85
4.2. YORUMLAR	88

4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması.....	88
4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması.....	88
4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	89
4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması.....	89
4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması.....	90
4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması.....	90
4.2.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	91
4.2.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması.....	91
4.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	92
4.2.10. Onuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	93
4.2.11. On Birinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması.....	93
4.2.12. On İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması.....	94
4.2.13. On Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması.....	95
4.2.14. On Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	95
BÖLÜM V.....	97
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	97
5.1. SONUÇLAR	97
5.2. ÖNERİLER	108
5.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına İlişkin Öneriler	108
5.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacak Araştırmacılara Yönelik Öneriler	111
KAYNAKÇA	112
EKLER	118
Ek 1: Okul yöneticilerine yönelik görüşme soruları.....	118
Ek 2: Öğretmen ve öğrencilere yönelik görüşme soruları	120
Ek 3: KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğü'ne verilen görüşme izni istek belgesi	122
Ek 4: KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğü tarafından verilen görüşme izin belgesi	123

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İşe dönük ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	15
Tablo 2: Süper Liderlerin Özellikleri.....	17
Tablo 3: Öğrenen Liderin Özellikleri.....	18
Tablo 4: Patolojik ve Patolojik olmayan Narsisizmin Karşılaştırılması.....	21
Tablo 5: Üretken Narsistin Güçlü ve Zayıf Tarafları.....	30
Tablo 6: Çalışma Grubu Sayıları.....	38
Tablo 7: Katılımcı Görüşlerinin Yazımında Kullanılan Kodlama.....	42
Tablo 8: Okul yöneticilerinin alçak gönüllülüğten uzak olma durumuna ilişkin görüşler.....	45
Tablo 9: Okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumuna ilişkin görüşler.....	49
Tablo 10: Okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı isteme durumlarına ilişkin görüşler.....	52
Tablo 11: Okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlamayı isteme durumlarına ilişkin görüşler.....	56
Tablo 12: Okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumlarına ilişkin görüşler.....	58
Tablo 13: Okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemeleri durumuna ilişkin görüşler.....	61
Tablo 14: Okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını istemeleri durumuna ilişkin görüşler.....	64
Tablo 15: Okul yöneticilerinin bir topluma girdiklerinde farkedilmeme karşısında bozulmaları durumuna ilişkin görüşler.....	67

Tablo 16: Okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanmaları durumuna ilişkin görüşler.....	70
Tablo 17: Okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduklarını düşünmeleri durumuna ilişkin görüşler.....	73
Tablo 18: Okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemeleri durumuna ilişkin görüşler.....	76
Tablo 19: Okul yöneticilerinin insanları manipüle etme durumlarına ilişkin görüşler.....	80
Tablo 20: Okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumlarına ilişkin görüşler.....	83
Tablo 21: Okul yöneticilerinin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumlarına ilişkin görüşler.....	85

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Liderlik yapmak, lider ve liderlik gibi kelimelerin Anglosakson dilindeki etimolojik kökeni 'patika' ya da 'yol' anlamına gelen 'laed' sözcüğüdür. 'Laeden' fiili 'seyahat etmek' anlamını taşır, dolayısıyla, lider önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yolu gösteren kişidir(Vries, 2006:20).

Liderlik rolünün, örgüt yapısında bulunan konumlara ilişkin roller göz önünde bulundurulduğunda en önemlilerden biri olduğu görülmektedir. Grubun etkili işleyişi için, grup üyelerinin etkinliklerinin, grubun amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesi ve yönlendirilmesi, formal bir grup lideri olmadan da başarılabilir. Ancak grupta bir kişinin, grup üyelerinin çeşitli etkinliklerini yönlendirmemesi durumunda, etkili bir grup işleyişinin gerçekleştirilmesi olanaklı görülmemektedir. Liderliğin tarih boyunca toplumbilimcilerin ilgi alanı olması, bu nedenle bir sürpriz olarak düşünülmemektedir(Aydın,2014:71).

Narsisizm uzun zamandır psikoterapistlerin yoğun ilgisini çekmiş, son yıllarda da liderlikle ilişkilendirilmeye başlanmış ve bu ilişki farklı boyutlarıyla araştırmalara konu olmuştur.

Narsisizm insanların gelişim süreçlerinde doğal olarak ortaya çıkmaktadır ancak bu sürecin sağlıklı şekilde geçirilip geçirilmemesine göre patolojik ve patolojik olmayan narsisizm oluşmaktadır. Patolojik olmayan başka bir söyleyişle sağlıklı narsisizm, kişinin çevresiyle ve çevresinin beklentileriyle etkin bir şekilde başa çıkabileceğini hissetmesini, aktivitelerinden keyif almasını, başarılarıyla gurur duymasını, hata ve eksikliklerinden dolayı utanç ve öfke duygularını deneyimlemesini sağlar. Patolojik narsisizm ise çocukluklarında, ebeveynlerinin kusurlarından ya da ihmallerinden dolayı ihtiyaçları karşılanmamış ve bu ihtiyaçlarını yetişkinliklerindeki ilişkilerinde gidermeye çalışan bireylere özgü durumlardır.

Narsistik özellikler, bireyin sosyal ilişkilerini ve örgüt performansını büyük ölçüde etkilemektedir. Narsist bireylerin kişilik özelliklerinden dolayı liderliğe çok

yatkın olduğu düşünöldüğünde, narsistik yöneticilik özelliklerinin yönetim bilimlerini yakından ilgilendiren bir konu olması doğal görünmektedir.

Bu araştırmaya benzer araştırmalar olarak; liderlerin narsistik eğilimleri ile demografik özellikleri ve iş hayatındaki deneyimleri arasındaki ilişkiyi sorgulayan, Marmara Üniversitesi'nde Neşe Gülmez'in hazırladığı "Narsistik Liderlik" isimli tez ve narsistik ve obsesif kompulsif kişilik özelliklerinin karar verme süreçlerini ne şekilde etkilediğini araştıran, Adnan Menderes Üniversitesi'nde Özge Kocakula'nın hazırladığı "Narsistik ve Obsesif Kompulsif Kişilik Bozukluklarının Karar Süreçlerine Etkisi" isimli tez gösterilebilir. Ancak yukarıda adı geçen çalışmalar, elinizdeki çalışmayla, alan yazın yönüyle bazı benzerlikler gösterse de; bu araştırmanın modeli, araştırmanın amacı, veri toplama aracı, örneklem ve evren yönüyle özgün bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma; yönetim bilimleri açısından çok dikkat çeken ve psikolojik olarak anlaşılması güç olan narsistik yönetici özelliklerinin, nitel araştırma yönteminden yararlanılarak, okul yöneticilerinin narsistik yönetici özelliklerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesini amaçlayarak, KKTC'nin Gazimağusa ilçesinde incelenmesi, son yıllarda ülkemizde çok yaygınlaşan narsisizmin araştırılmaya değer bulunmasından dolayı yapılmıştır. Bu çalışmada; liderlik kavramı, narsisizm kavramı, narsistik kişiliğe sahip bireylerin genel özellikleri ile narsistik yöneticilerin davranışları ve bu davranışların çalışanlar ve örgüt performansı üzerindeki etkisi alan yazın çalışmalarında açıklanmıştır. Araştırma kısmında ise lise okul yöneticilerinin narsistik yönetici özelliklerine sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

1.1.Problem Durumu

Atay (2009)'a göre, narsisizm, literatürde ilk olarak Psikiyatri ve Klinik Psikoloji Bilim Dalları tarafından tanımlanmış olmasına rağmen, günümüzde örgütsel davranış ve yönetim alanlarının araştırma konuları arasına girmiştir. Narsisizmin örgütlere nasıl bir etkisi olduğunu konu alan uluslararası araştırmaların sayısında son yıllarda bir artış gözlenmektedir. Bu araştırmaların sonuçları; işgören tutum ve davranışlarına yön verebilen narsisizmin, liderlerde göröldüğünde örgütü olumlu veya olumsuz yönden etkileyebildiğini göstermektedir. Ulusal yazın incelendiğinde ise konuya ilişkin çalışma sayısının azlığı, araştırmacılar açısından narsisizmin hala patolojik bir olgu olarak algılandığı şeklinde açıklanabilir. Bu tez çalışması ile yönetim,

denetim, eğitim yönetimi ve denetimi gibi alanlarda çalışan araştırmacıların ilgisinin çekilmesi ve klinik amaçlı olmayan bir narsistik yöneticilik araştırmasının sunulması amaçlanmıştır.

Narsistik kişilik özelliklerinin belli seviyede her insanda özellikle de liderlerde görülmesi istendik ve kaçınılmaz bir olgudur. Bu kişilik özellikleri patolojik olmadığı sürece; özgüven, başkalarına güven, kendini koruma, etkili iletişim kurma, sorunlarla baş edebilme ve çözüm bulma vs. olacak şekilde liderin doğasında bulunmalıdır. Fakat unutulmamalıdır ki narsistik kişilik özelliklerinin, istendik seviyeden patolojik duruma kayması veya bu ikisi arasında gel-gitler yaşanması birçok kez görülmüştür ve dikkat edilmesi gereken bir durumdur.

Narsistik kişilik özelliklerini sergileyen bireyler, liderlik nitelikleri açısından sınıflandırıldığında; üretken ve üretken olmayan narsist yönetici kavramları ile karşılaşılmaktadır. Üretken narsist yöneticiler, narsistik özelliklerini hem kendilerini hem de örgütlerini daha iyi konumlara getirmek için bir araç olarak kullanırken, üretken olmayan narsist yönetici, bu özelliklerinden kaynaklanan, mantıksız ve bilinçdışı beklentilerinin peşinden giderek örgütleri için yıkıcı sonuçlara neden olabilirler.

Narsistik özelliklerin bireylerin kişiler arası ilişkileri ve performansı üzerinde büyük etki sahibi olduğu açıktır. Bu durum örgütler açısından değerlendirildiğinde ise narsisizm klinik psikolojinin ilgilendiği bir kavram olmaktan çıkıp, yönetim bilimlerini de yakından ilgilendiren bir kişilik özelliği haline gelmektedir. Narsist yöneticilerin sahip oldukları güçlü yönleri ile örgütlerde vazgeçilmez konuma gelmeleri, yöneticilerin narsistik özelliklerinin örgütsel açıdan değerlendirilmesinin önemini daha da arttırmaktadır(Gülmez,2009). Elinizdeki çalışmanın oluşturulmasına zemin hazırlayan etken de, bu kişilik özelliklerinin dikkat çekici yönüdür.

Yapılan diğer tez çalışmalarında; narsistik yöneticilik özelliklerinin; karar süreçlerine etkisi, kurumsal bağlılığa etkisi, örgüt performansına etkisi gibi konular üzerinde durulmuştur. Elinizdeki çalışma ise narsistik kişilik özelliklerini bir kez daha inceleyerek, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında çok az araştırılmış olan narsistik yöneticilik konusunda, okul yöneticilerinin narsistik kişilik özelliklerinin, öğretmen ve öğrenci görüşleriyle değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

1.2.Problem Cümlesi ve Alt problemler

Bu çalışmanın problemi, “Lise öğrencilerinin ve öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Bu probleme ilişkin alt problemler ise şunlardır:

1. Lise öğrencilerinin ve öğretmenlerinin, okul yöneticisinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
 - a. Okul yöneticisinin alçak gönüllülüğten uzak olma durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?
 - b. Okul yöneticisinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?
 - c. Okul yöneticisinin çok başarılı olma isteği durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?
 - d. Okul yöneticisinin cesaretini kanıtlama isteğine ilişkin görüşleri nelerdir?
 - e. Okul yöneticisinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Lise öğrencilerinin ve öğretmenlerinin, okul yöneticisinin insanlardan beklentilerine ilişkin görüşleri nelerdir?
 - a. Okul yöneticisinin, ilgi odağı olmayı isteme durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?
 - b. Okul yöneticisinin, kendisine saygı duyulmasını isteme durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?
 - c. Okul yöneticisinin, bir topluma girdiğinde farkedilmeme karşısında bozulması durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?
 - d. Okul yöneticisinin, iltifattan hoşlanma durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Lise öğrencilerinin ve öğretmenlerinin, okul yöneticisinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

a. Okul yöneticisinin, insanları inandırma gücüne sahip olduğunu düşünmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

b. Okul yöneticisinin, insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?

c. Okul yöneticisinin, insanları manipüle etme durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?

d. Okul yöneticisinin, gösteriş yapmaktan hoşlanma durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?

e. Okul yöneticisinin, hep başkalarından bekleme/verici olmama durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, yönetim bilimlerinin ilgi alanlarından biri olan narsistik kişilik özelliklerini bir kez daha inceleyerek, okul yöneticilerinin narsistik kişilik özelliklerinin, lise öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Bu araştırmada; araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlemeleri sonucunda ortaya çıkan önerilerin; öğretmen ve öğrencilerin olumlu bir örgüt kültürü oluşturması ve okul yöneticilerinin de bu kültürün oluşmasına destek olmanın yanında buna zemin hazırlaması, yöneticilerin liderlik davranışlarını üstlenmeleri ve patolojik narsistik özellikleri mevcutsa bunları tolere etmeleri; bunun sonucunda, önce okul örgütünün, daha sonra toplumun genelinin sağlıklı bir topluluğa dönüşümünde faydalı bir çalışma olacağı ümit edilmektedir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Atay (2009)'a göre, narsisizm, literatürde ilk olarak Psikiyatri ve Klinik Psikoloji Bilim Dalları tarafından tanımlanmış olmasına rağmen, günümüzde örgütsel davranış ve yönetim alanlarının araştırma konuları arasına girmiştir. Narsisizmin örgütlere nasıl bir etkisi olduğunu konu alan uluslararası araştırmaların sayısında son yıllarda bir artış gözlenmektedir. Bu araştırmaların sonuçları; işgören tutum ve

davranışlarına yön verebilen narsisizmin, liderlerde görüldüğünde örgütü olumlu veya olumsuz yönden etkileyebildiğini göstermektedir. Ulusal yazın incelendiğinde ise konuya ilişkin çalışma sayısının azlığı, araştırmacılar açısından narsisizmin hala patolojik bir olgu olarak algılandığı şeklinde açıklanabilir.

Gülmez (2009)'e göre, narsistik özelliklerin kişilerin kişiler arası ilişkileri ve performansı üzerinde büyük etki sahibi olduğu açıktır. Bu durum örgütler açısından değerlendirildiğinde ise narsisizm klinik psikolojinin ilgilendiği bir kavram olmaktan çıkıp, yönetim bilimlerini de yakından ilgilendiren bir kişilik özelliği haline gelmektedir. Narsist liderlerin sahip oldukları güçlü yönleri ile örgütlerde vazgeçilmez konuma gelmeleri, liderlerin narsistik özelliklerinin örgütsel açıdan değerlendirilmesinin önemini daha da arttırmaktadır. Bu nedenle, özellikle insan kaynakları yönetimi açısından, narsist liderlerin motiflerini bilmek, çalışanlar üzerindeki etkilerini görebilmek ve onlarla başa çıkma yollarını öğrenmek, narsist liderlerin örgütlerdeki yıkıcı etkilerini azaltmak ve örgütlerin hayatta kalmalarını ve rekabette öne geçmelerini sağlayabilmek için gereklidir.

Kocakula (2012)'ya göre, mitolojik bir olgu olarak karşımıza çıkan ancak günümüzde çağın vebası olarak nitelendirilen narsizm, günlük hayatta sıkça karşımıza çıkmaktadır. Narsistik kişilik bozukluğu, öncelikli olarak psikoloji literatürü çatısı altında incelenmeye başlanmış olmakla birlikte, iyi bir yönetim sürecinin ancak bireye ait özelliklerin iyi anlaşılması ve bu özelliklerin uygun amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi neticesinde gerçekleşebileceğinin ayırımına varılmasıyla çok sonraları yönetim alanının inceleme konusu olmuştur. Görülme sıklığına rağmen, bugüne dek narsizm ile ilgili herhangi bir araştırmanın yönetim perspektifinden yeterince ele alınmamış olması, organizasyonların atardamarlarını bireylerin oluşturduğu düşünüldüğünde oldukça şaşırtıcıdır.

Elinizdeki tez çalışması da; genel anlamda bütün örgütleri, özel anlamda okul örgütünü etkileyen, yönetimde narsizm olgusu konusunda, Yönetim, Denetim, Eğitim Yönetimi ve Denetimi gibi alanlarda çalışan araştırmacıların ilgisinin çekilmesi ve klinik amaçlı olmayan bir narsistik yöneticilik araştırmasının sunulması, ayrıca okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerinin farkına varmaları ve okul örgüt iklimini olumlu veya olumsuz yönden etkileyebilecek olan narsizm olgusuna dikkat çekmesi açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın; ulusal literatürde Yönetim alanında ve özellikle de Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında, gerektiği kadar araştırılmamış olan Narsistik Yöneticilik konusunun incelenmesinin ve elde edilen bulgu ve sonuçlara göre sunulan önerilerin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5.Sınırlılıklar

- Araştırma; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin Gazimağusa ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı lise yöneticileri, öğretmenleri ve öğrencileri ile,
- KKTC MEB Genel Ortaöğretim Dairesi'ne ve Mesleki Teknik Öğretim Dairesi'ne bağlı dört adet lisede; 7 okul yöneticisi, 7 öğretmen ve 30 öğrenci olmak üzere toplam 44 katılımcı ile,
- Araştırma verileri, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında toplanan verilerle sınırlıdır.

1.6. Sayıtlar

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, öğretmenlerinin ve öğrencilerinin kullanılan ölçe araçlarını içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

1.7. Tanımlar

kakofonik:Bir çok sesin birbirine karışarak bir uyumsuzluk ve gürültü oluşturması halidir.

narsizm: Kendini beğenmişlik, benmerkezcilik, başkalarının yaşadıklarına ve onlara yaşattıklarına karşı duyarsızlık, objelerle ilişki sürekliliğinin olmaması ve psikolojik dokudan yoksunluk halidir.

liderlik: Belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.

envanter: sadece evet ve hayır ile cevaplanacak soruları içeren test.

psikotik bozukluk: kişinin gerçekle bağlantısının kaybolması şeklinde görülen psikiyatrik rahatsızlık halidir.

spontan: kendiliğinden, herhangi bir dış etki olmaksızın oluşan.

1.8. Kısaltmalar

DSM: (The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders). Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı.

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

KKTC MEB: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı.

TKY: Toplam Kalite Yönetimi.

BÖLÜM II

2. ALAN YAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. LİDERLİK

2.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Liderlik kavramıyla ilgili olarak günümüze kadar birçok farklı tanım yapılmıştır. Stogdil (1950) liderin, hedefleri belirleme ve bu hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda oluşturulmuş örgütü etkileyen kişi olduğunu belirtmiştir. Koçel (2010), Eyal ve Roth (2011)'a göre liderlik, lider olan bireyin grup üyelerinin çalışmalarını yönlendirerek, bu bireylerin yeteneklerini geliştirmeleri konusunda onların motivasyonunu sağlamasıdır(Akt: Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe:2015). Başka bir deyişle liderlik, örgütte belirlenen amaçlara ulaşma ve örgütteki bireyleri harekete geçirme, etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Hellriegel ve Solum, 1992, Black ve Lyman, 2000, Akt: Polat ve Arabacı, 2014). Koçel (2003), liderliği, birçok faktörün (lider, izleyenler, durum), karşılıklı etkileşiminin var olduğu sosyal ve karmaşık bir süreç olarak tanımlamıştır(Kılıç, 2006:97).

Brestrich Topçu (2000), liderliğin tarihte ilk defa 5000 yıl önce Mısır hiyerogliflerinde göze çarptığını, bunun yanı sıra, Çin, Yunan, Türk ve İslam medeniyetlerinde de ülke yöneticilerine yönelik önerilere ya da yöneticilerin özelliklerine ilişkin açıklamalara rastlandığını belirtmektedir. Stogdill, (1974), bir kavram olarak liderliğin, literatürde 14. yüzyılda görülmeye başladığını, son iki yüzyıldır ise giderek artan bir sıklıkla araştırmalara konu olduğunu ifade etmiştir(Akt: Gündüz, Beşoluk, Önder, 2011:525). Liderlik kavramının gelişim sürecinde, bu alan üzerinde yapılan araştırmalar;

- 1920–1959 yılları arasında liderliğin özellikleri,
- 1950–1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları,
- 1960–1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- 1970–1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,

- 1980–1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar,
- 1990’dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır(Kılıç, 2006:96).

Liderlik tanımlarının çokluğu ve anlaşılabilirliğinde çekilen sıkıntılar nedeniyle, alan yazında liderlik tanımlarının ortak noktalarını belirleme girişimleri dikkat çekmektedir. Erçetin (2000)’e göre, liderliği tanımlamak oldukça güçtür, yapılan tanımların ortak ve farklı yönlerinden hareketle liderlikle ilgili olarak;

- Liderlikle yöneticilik birbirinden farklı olduğu,
- Liderliğin biçimsel bir konuma bağlı olmadığı,
- Liderliğin politik olduğu,
- Liderliğin kültürel olduğu,
- Liderliğin; kararlılık, risk alma, kendine güven, etik değerlere önem verme, uz görüşlü olabilme, vizyon geliştirebilme gibi bazı süreçlerin öne çıktığı bir olgu olduğu yargılarına ulaşılabilir(Akt: Gündüz ve diğerleri, 2011:525,526).

Liderlik tanımlarının, liderlik teorilerinin geçirdiği evolüsyona göre değiştiği dikkat çekmektedir. Brestrich Topçu (2000), liderlik teorilerinin gelişim sırasına göre alan yazında; özellikler teorileri, davranışçı teoriler, durumsallık teorileri ve yeni teoriler olarak sınıflandırılabilirliğini belirtmektedir. Liderlik tanımlarının yıllara göre gelişimine bakılacak olursa, şöyle bir sınıflandırma yapmak mümkündür:

- 1940’lara kadar olan dönem, liderliğin doğuştan geldiği anlayışına dayalı ‘özellikler yaklaşımları’nın egemen olduğu dönemdir.
- 1940-1960 yılları arası “liderin etkinliği liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir” anlayışına dayalı ‘davranışçı yaklaşımlar’ın egemen olduğu dönemdir.
- 1960-1980 yılları arası “etkin lider durumlardan etkilenir” anlayışına dayalı ‘durumsallık yaklaşımları’nın egemen olduğu dönemdir.
- 1980 sonrası dönem ise ‘yeni liderlik yaklaşımları’nın egemen olduğu dönemdir (Akt: Gündüz ve diğerleri, 2011:526).

Liderlik tanımlarının çeşitliliği gibi liderlik özellikleri de birçok yazar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Karşlı (2006)’ya göre, lider; genellikle kendine güveni çevresindekilerden daha çok olan, daha az kişisel davranabilen, çabuk fikir ve eylem

gösteren, çevresindekilerin davranışına karşı duyarlı, cesur, kararlı, kendini kontrol edebilen, derin görüş yeteneğine sahip, önlem alabilen ve sosyal uyum sağlayabilen kişidir. Maxwell(1995) bir liderde aranan özellikleri; kişilik, etki, olumlu tutum, mükemmel insan becerileri, güven, içsel disiplin, etkili iletişim becerileri olarak sıralamıştır. Vries ise değişim yönelimi olmayan bir bireyin etkin bir lider olamayacağını belirttiği eserinde, günümüzün küresel ortamında faaliyet gösteren liderlerin ayırt edilmesini sağlayacak bazı liderlik yetkinliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Kendini kabul ettirme
- Sosyallik
- Kavrayışlılık
- Uzlaşılabilirlik
- Güvenilirlik
- Analitik zeka
- Duygusal zeka (Vries,2006:209).

2.1.2. Liderlik Teorileri

2.1.2.1. Mizaç (Özellikler) Teorileri

Brouer (2007)'e göre, mizaç teorisyenleri; faaliyet, tutum ve davranışların kökeninin, kişinin özelliklerine dayandığına, dolayısıyla liderliğin içsel ve genetik olduğuna yani bu özelliklerin doğuştan geldiğine inanmaktadırlar(Gülmez, 2009:5). Liderin bu özelliklerinden dolayı diğer grup üyelerinden farklı bir kişi olduğu varsayılmaktadır (Koçel, 2003). Liderlik özellikleri konusunda başta Stogdill, Gilmer ve Bedelan olmak üzere birçok araştırmacının yaptığı araştırmalar sonucunda, şu liderlik özellikleri belirlenmiştir: Yaş, ırk, duygusal olgunluk, güzel konuşma yeteneği, kişiler arasında ilişki kurma yeteneği, kendine güven duyma, boy, yakışıklılık, zekâ, inisiyatif sahibi olma yeteneği, doğruluk, kararlılık, cinsiyet, başkalarına güven verme, bilgi, dürüstlük, açık sözlülük, iş başarıma yeteneği, içtenlik. Liderin bu özelliklere, izleyicilerden daha çok sahip olduğu varsayılmaktadır. Liderlik sürecini, yalnızca "lider" değişkenini ele alarak inceleyen bu yaklaşım eleştirilere maruz kalmış, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerektiğini ortaya koymuştur. Araştırmacıların dikkatlerini liderin sahip olduğu özellikler yerine

izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davranışlar sergilediği konusuna çevirmeleri sonucunda Davranışsal Liderlik Yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003, Kılıç, 2006:133).

2.1.2.2. Davranışsal Teoriler

Davranışsal yaklaşımın ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur (Koçel, 2003; Keçeci, 2003). Bu yaklaşıma göre davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilir, yani Özellikler Yaklaşımı'nın "Lider olarak doğulur, bu sonradan öğrenilebilecek bir olgu değildir" görüşü yanlıştır (Kılıç, 2006:134).

Eren (1998)'e göre, Davranışsal yaklaşımı benimseyen teorisyenler, liderlik davranışlarının, liderleri takipçilerinden farklı kıldığını ve bu davranışların sonradan öğrenilebileceği görüşünü benimsemişlerdir. Liderlerin davranışlarını belirleyen değişkenleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Takipçiler: Liderler takipçilerine örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde rehberlik ederken aynı zamanda takipçileri de bu yolla kişisel hedeflerine ulaşacakları konusunda ikna etmelidir.
- Amaçlar: Lider örgütsel amacın gerçekçi ve ulaşılabilir olduğu konusunda takipçileri inandırmalı ve örgütün çabaları sonucu hedefe ulaşılacağı konusunda onları yüreklendirmelidir.
- Liderin Kişisel Özellikleri: Liderin teknik bilgi ve becerileri, inandığı değerler, ahlâki durumu, sosyal, psikolojik ve fiziksel özellikleridir.
- Ortam Koşulları: Yakın çevre ve genel çevre koşulları ortam koşullarını oluşturur ki bu koşullar, liderlik biçimini ve liderin rol ve davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdir.

Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları ve Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Çalışmaları (Managerial Grid) üç ana davranışsal teoriyi oluşturmaktadır. Bu araştırmalar, insanlara yöneltilmiş davranışlar ve performansı

arttırmaya yöneltilmiş davranışlar olmak üzere iki sosyal liderlik davranışı tespit etmiştir (Gülmez, 2009:6).

Davranışsal yaklaşımlar, liderliği ideal kalıplara indirgeyerek açıklama girişimidir ancak çevremizdeki gerçek başarılı liderlerin liderlik davranışını açıklamaya yetmeyebilir. İnsanlar ve çevre koşullarındaki farklılaşmadan ötürü sürekli bir değişim söz konusu olduğundan, her zaman her yerde geçerli olan bir liderlik şekli ve davranışının belirlenmesi zorlaşmaktadır. Bu yüzden sosyal bilimciler, liderliğe ilişkin olarak literatürde “durumsal liderlik” olarak adlandırılan yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir (Kılıç, 2006:143).

2.1.2.3. Durumsallık Teorileri

Şimşek (2005), Durumsallık Yaklaşımı’na göre etkili liderliğin, belirli liderlik özellikleri ve davranışları ile belirli durumsal koşulların bir araya gelmesi ile ortaya çıktığını belirtmiştir. Koçel (2003)’e göre, bu yaklaşımda liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın özelliği,
- İzleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri,
- Liderin ve izleyicilerin geçmişteki deneyimleri.

Koçel (2003)’e göre, durumsallık yaklaşımı, ‘yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu’ savunan davranışsal yaklaşımdan farklı olarak, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini ileri sürmektedir. Durumsallık yaklaşımı ile ilgili başlıca modeller: Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı, Liderliğin Yaşam Döngüsü Yaklaşımı (Olgunluk Modeli), Yol-Amaç Yaklaşımı, Vroom-Yetton-Jago’nun Lider Katılım Yaklaşımı, Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu (Şeridi) Yaklaşımı, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı, Lider-Üye Değişim Yaklaşımı, Normatif Durumsallık Yaklaşımıdır (Kılıç, 2006:144).

2.1.2.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

Liderlik ile ilgili çalışmalar günümüzde tüm hızı ile devam etmekte, yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir. Liderlik ile ilgili yeni yaklaşımların başlıcaları arasında; işe dönük liderlik, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik ve vizyoner liderlik yaklaşımları sayılabilmektedir(Kılıç, 2006:148).

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May (2004)'e göre güncel yaklaşım teorisyenleri, mizaç teorilerinde olduğu gibi, liderin doğuştan gelen karakteristik özellikleri üzerinde odaklanarak; liderliğin, liderin bir özelliği olduğu ve bunun yanı sıra bu özelliklerin öğrenilebileceği görüşünü benimsemektedirler. Ayrıca liderin görünüşü gibi dışsal özelliklerden çok, yetileri gibi içsel özelliklere odaklanmış; bu özelliklerin, lideri, çeşitli örgütsel durumlar karşısında, kesin ve güvenilir davranış şekillerini uygulayabilir hale getirdiği görüşünü savunmaktadırlar (Gülmez, 2009:7).

Aşağıda liderlikle ilgili güncel yaklaşımlara kısaca yer verilmiştir:

2.1.2.4.1.İşe Dönük (etkileşimci-sürdürümcü-transactional) ve Dönüştürücü (dönüşümcü, harekete geçirici-transformational) Liderlik Yaklaşımları:

Burns liderlik tarzlarını; işe dönük (etkileşimci-transactional) ve dönüştürücü (dönüşümcü, harekete geçirici-transformational) olarak ikiye ayırmaktadır. Burns, işe dönük liderlik yaklaşımının karşısına üstün bir liderlik tarzı olarak kabul ettiği dönüştürücü liderliği koymuştur (Doğu, 2003). Dönüştürücü lider, izleyicilerin dikkatini çekerek, grubun amaçlarını ve misyonunu, bireylerin amaçları ve misyonu haline getirmekte, izleyicilerin, grubun iyiliğini, kişisel çıkarlarının üzerinde görmelerini sağlarken, bunun yanında onların çıkarlarını genişletmekte ve iyileştirmektedir(Kılıç, 2006:148).

Eren (1998)'e göre, etkileşimci liderlik, bireysel ihtiyaçların giderilmesini, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performansa bağlayan, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir. Dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olup bu tip liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulur (Akt: Bakan & Büyükbeşe, 2010:75).

Açıklan (2000) dönüşümsel liderlerin, örgütsel sorumlulukların yanında, izleyenleri telkinle motive eden, bireysel destek sağlayan, idealist ve dinamik olan, risk alabilen, yeni fırsatlar yaratan, sorunların çözülmesi için astlarını motive eden, her fırsatı değerlendirerek kuruma yeni vizyonlar sağlayan bireyler olduğunu vurgulamaktadır (Akt: Aytekin, 2014:43).

Tablo 1’de işe dönük ve dönüşümcü liderliklerin bazı özellikleri karşılaştırılmıştır:

Tablo 1: İşe dönük ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması.

	İŞE DÖNÜK	DÖNÜŞÜMCÜ
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri(iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Çelik, V. (2007). Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.(Akt: Aytekin, 2014:43)

2.1.2.4.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Liderliği:

Doğan (2001)'a göre, TKY felsefesinde tepe yöneticisinin lider olması ve bunun için de vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Lider, rutin işlerle zaman kaybetmeyip, vizyon geliştirme ve geliştirilen vizyonun uygulamaya taşınması ile ilgilenmektedir. Toplam kalite yönetimini uygulayan örgütlerde, lider bir amir değil, antrenördür. TKY liderlerinin empatik iletişim becerilerine sahip olmaları, açık ve yalın iletişim düzeni içinde çift yönlü iletişim kurma gayreti içinde olmaları gerekmektedir (Kılıç, 2006:163).

2.1.2.4.3. Simbiyotik Liderlik:

Doğan (2001)'a göre, simbiyotik (symbiotic) ilişki, benzer olmayanların birlikte yaşaması, ellerinde olanları olmayanlarla paylaşması ve bu durumun süreklilik göstermesi hâlinde her iki tarafın da yaşamını devam ettirebilmesidir. Simbiyotik liderlik, örgüt üyelerinin tümünün, örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik katkılarını artırmalarını teşvik ederek, örgütsel performansı artırmaktır. Güven, simbiyotik liderliğin anahtarıdır. Liderler ve izleyicileri birbirlerine bağlı ortaklardır ve birbirlerinin kariyer ve başarılarının devamını sağlarlar. Bu tür bir ilişki hem iki tarafa katkıda bulunmakta, hem de organizasyonun başarısını sağlamaktadır (Kılıç, 2006:163).

2.1.2.4.4. Karizmatik Liderlik:

Çelik ve Sünbül (2008)'e göre, karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü kişilik özellikleri; özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etme şeklinde sıralanabilir (Akt: Bakan & Büyükbeşe, 2010:75).

House, Shamir ve Arthur (1993); karizmatik liderlerin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıklarını, nasıl davrandıklarını ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulların neler olduğunu tespit etmeye yönelik çalışmalar yapmışlardır. Buna göre, karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve müstesna etkilere sahiptirler. İzleyenler, liderin görüşlerini “doğru” olarak algılar, lideri sorgusuz sualsiz kabul eder ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler (Bozkurt & Göral, 2013:6).

2.1.2.4.5. Süper Liderlik (Kendi Kendine Liderlik):

Bireylerin içerisinde öz liderlik anlayışının bulunduğundan hareketle, bireyin kendi kendisinin lideri olduğu, öncülüğünü ağırlıklı olarak Charles C. Manz ve Henry P. Sims, Jr.'ın yaptıkları yeni bir liderlik biçimi anlayışıdır.

Tablo 2: Süper liderlerin özellikleri.

ESKİ DURUM	YENİ DURUM
Dış gözlemlene	Kendi kendini gözlemlene
Verilen amaçlar	Kendi kendine belirlenen amaçlar
Görevin yerine getirilmesinde dışsal pekiştirici	Kendi kendine liderlik davranışı için hem içsel hem de dışsal pekiştirici
Dışsal ödüle dayalı güdüleme	İşin doğal özendiricilerine dayalı güdüleme
Dışsal eleştiri	Kendi kendini eleştirme
Dışsal problem çözme	Kendi kendine problem çözme
Dışsal iş atamaları	Kendi kendine iş ataması
Dışsal planlama	Kendi kendine planlama
Dışsal görev tasarımı	Kendi kendine görev tasarımı
Engelleyici düşünme	Fırsat düşünmesi
Örgütün vizyonuna uyum	Belirlenmesine işgörenin de katkıda bulunduğu vizyona bağlılık

Kaynak: Şentuna, 2007:76,77.

2.1.2.4.6. Vizyona Dayalı (Vizyoner) Liderlik:

Sallis (1997)'e göre, vizyoner lider, gelecekte ulaşılacak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmaya çalışan, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturmayı hedefleyen kişidir. Vizyoner lider, bir değişim ajanı rolü oynayarak ve özgün yenilikler yaparak, geleneksel karar alma sürecinde,

kurallarda ve değerlerde değişikliği savunur. Aytaç (2000)'a göre, vizyoner liderlik göstergeleri şunlardır :

- Vizyonu diğer örgüt üyelerine açıklayabilme yeteneği,
- Vizyonu sadece sözlü yollardan değil, davranışlarıyla da gösterebilme yeteneği,
- Farklı liderlik alanlarına vizyonu yayabilme yeteneği.

Erçetin (1998)'e göre, vizyon sahibi bir lider, “bürokrasiden korkmuyorum”, “inandığım şey budur”, “örgütün başarabilecekleri bunlardır”, “örgütün 5-10 yıl içinde gelebileceği yer şudur” diyebilen; söyledikleri ve yaptıkları ile başarıya yöneltme, rehberlik etme ve onu kolaylaştırma gücüne sahip olan kişidir (Akt: Şentuna, 2007:74).

2.1.2.4.7. Öğrenen Liderlik:

Öğrenen lider, öğrenen örgüt modeline uygun davranışlar gösterebilen liderdir. Çelik (1999)'e göre, öğrenen liderleri diğer insanlardan farklı kılan özellikler şöyle sıralanabilir (Akt: Dağlı, 2010:76):

Tablo 3 : Öğrenen liderin özellikleri.

Öğrenmeden sorumlu olma	Açık fikirli olma	İkna gücüne sahip olma
Örgütün temel değer, vizyon, misyon ve felsefesini birbiriyle bütünleştirme	Öğretmenlik rolünü üstlenerek öğrendiğini öğretebilme yeteneğiyle gücünü göstermeye çalışma	Yapı ve süreçte rol oynayan insan gücü ve fiziki kaynakları birbiriyle bütünleştirme
İnançlarında bir derinliğe sahip olma	Daha çok öğrenmeye açık olma	Yaşam boyu öğrenmeye öncülük etme
Öğrenen örgütün gelecekteki resmini çizerek işgörenlerin bu resmi paylaşmalarını sağlama	Arzulanan sonuçları oluşturmak için öğrenilmesi gereken her şeyi birlikte öğrenme	Bireysel öğrenme açısından her zaman astlarının önünde olma ve modellik yapma
Herkesin kollektif olarak öğrendiği bir okul örgütünü tasarlama	Gelecek beş yıllık dönem içindeki planın ne olduğunu gündeme getirme	Bütün enerji ve çabasını öğrenme süreci üzerinde yoğunlaştırma

Kaynak: Dağlı, 2010:76.

2.1.2.4.8. Bilgi Toplumu Liderliği (Entelektüel Liderlik):

Yılmaz (2004)'a göre, entelektüel liderler, analitik düşünebilen, değer yaratmaya odaklanabilen ve sorumluluklarını çalışanlarıyla paylaşan liderlerdir. Entelektüel liderler, çalışanların kendilerini işlerine adapte edebileceği bir ortam yaratarak, kendi kendilerine liderlik etmelerini sağlayan, kritik ve stratejik durumlarda çalışanların kendi kararlarını verebilmeleri konusunda onları yönlendiren liderlerdir. Değişime, teknolojiye, insan ilişkilerine, topluma duyarlı, sıra dışı, sürekli sorgulayan, gerektiğinde kârlı alanları ve uygulamaları bile terk edebilecek bir liderlik modelidir (Akt: Kılıç, 2006:167).

2.2. NARSİSİZM VE LİDERLİK

İnsan hayatının ilk üç yılı gelişim açısından kritik olmakla birlikte, bireyin kişiliğinin çekirdek kalıplarının biçimlendiği, bedeninin, cinsel kimliğinin, adının, aklının bir kişilik olarak ortaya çıktığı yıllardır. Bu ilk yıllarda gerçekleşen değişimler için kullanılan klinik terim 'narsisistik gelişim'dir. Çoğu zaman olumsuz çağrışımları akla getirirse de, narsisizm bizi hareket ettiren motordur ve liderlik ile kopmaz bir şekilde bağlantılıdır (Vries,2006:110).

2.2.1. Narsisizmin Tarihçesi Ve Tanımı

Narsizm, ilk kez Havelock Ellis (1898) tarafından, sudaki yansımasına, onun bir yansıma olduğunu bilmeden aşık olan ve yakınlaşmak isterken boğulan mitolojik avcı Narcissus ile ilişkilendirilmiş, oto-erotizm kapsamında ele alınmıştır (Eldoğan, 2015:4). O tarihlerde Ellis'e göre; narsisizm özellikle kadınlarda görülen ve cinsel duyguların, kendine hayranlığa yöneltilmesini içeren bir durum olarak açıklanmaktaydı (Atay, 2009:183). Narsizm, ilerleyen yıllarda ise erken psikanalitik kuramcılarının (ör. Freud, 1914), nesne ilişkileri kuramcılarının (ör. Kernberg, 1967) ve kendilik kuramcılarının (ör. Kohut, 1977) dikkatlerini çeken bir kavram haline gelmiştir (Eldoğan, 2015:4). Freud, narsisizm terimini ilk defa 1910 yılında yayınlanan "Three Essays On The Theory of Sexuality" (Cinsellik Teorisi Üzerine Üç Makale) isimli makalesinde dipnot olarak kullanmıştır. Yazarın, narsisizm ile ilgili ilk önemli çalışması, 1914'te yayınlanan "On Narcissism: An Introduction" (Narsisizm Üzerine Bir Giriş) isimli

makalesidir (Atay, 2009:184). Freud, bu makalesinde, ‘narsisizm’ kavramı yerine, daha kısa ve daha az kakofonik olduğu için ‘narsizm’ demeyi yeğlemiştir (Freud, 1914, 93).

Narsisizm, kişinin kendisini beğenmesi, sevmesi, değerli, önemli hissetmesi, kendisinden memnun olması (özsaygı, özdeğer, benlik saygısı ya da kendilik değeri) ile yakından ilişkili bir kavramdır (Kocakula, 2012:90).

İnsan, hayatını devam ettirebilmek için gerekli olan enerjiyi büyük ölçüde narsisizmden alır fakat narsisizm yaşam için tehlikeli de olabilir. Birey, çalışmalarını sürdürürken ortaya koyduğu eser, gerçeklikle bağlantı kurmak zorunda olduğundan narsisizm sürekli denetlenir. Birçok narsisistik kişinin aynı zamanda büyük bir yaratıcılık gücüne sahip olması bu mekanizmayla açıklanabilir (Lasch, 2006). Narsizmin bu boyutu, olumlu sonuçlar verdiği için kabul edilebilirdir. Ancak bunun dozu arttıkça, olumlu etkiler, yerini olumsuzluklara, yıkıcı ve yıpratıcı sonuçlara bırakabilir (Cihangiroğlu, 2012:120).

2.2.2. Narsistik Kişilik Bozukluğunun Türleri Ve Temel Özellikleri

Narsisizm her ne kadar olumsuz çağrışımlar yapsa da, liderlerde sınırlı dozda bir narsisizm; özsaygı, özkimlik, nüfuz, özgüven ve yaratıcılık için gereklidir. Dikkat edilmesi gereken nokta, narsisizmin çok azının da çok fazlasının da bireyi dengeden uzaklaştırabileceğidir. Neyin, narsisizmi, davranış bozukluğuna çevirdiğini belirlemek için ‘patolojik’ ve ‘patolojik olmayan’ narsisizm arasında ayırım yapmak elverişli olacaktır.

Patolojik olmayan narsisizm; ebeveynlerinden bol destek gören, kendilerine değişik duygusal tepkileri için düzgün bir ortam sunulan ve böylece sağlam bir özsaygı duygusuna sahip olan, iyi dengelenmiş çocuklarda gelişir. Buna karşılık patolojik narsisizm, yaralanmış insanlarda ortaya çıkar. Ebeveynlerinden aşırı itki(çocuğu fazla şımartma ve sınırları koyamama) ya da az itki(duygusal bakımdan uzak durma, aşırı eleştirel ya da depresif davranma ya da ortada olmama) gören çocuklar düzgün bir gelişim süreci için ihtiyaç duydukları ilgiyi alamazlar. Yetişkin olarak patolojik narsisistler, kendilerine hayatlarının daha erken dönemlerinde yapılmış olan yanlış şeylerin acısını çıkartma ihtiyacı hisseder, herkese kendilerinin bir yere geldiklerini gösterme düşüncesindedirler. Eğer bu kararlılık takdir edilmek için çalışmak arzusunda

durursa ya da bir onarım yapmaya (kendi çektikleri sıkıntıların başkaları tarafından yaşanmaması için iyileştirmeler sağlama) kadar genişlerse, patolojik narsisizm sağlıklı meyveler verebilir. Ama eğer kıskançlık, intikamcılık ve kine dönüşürse, birey hem kendine hem de çevresine büyük zararlar yaşatmış olur (Vries,2006,s.110-117).

Tablo 4: Patolojik ve Patolojik olmayan Narsisizm Karşılaştırılması

Özellik	Patolojik olmayan Narsisizm	Patolojik Narsisizm
Kendine güvenme	Yüksek, dışa dönük ve gerçekle uyumlu kendine güven	Heybetli
Güç, zenginlik ve hayranlık yaratmaya ilişkin istek	Güç sahibi olmak hoşuna gidebilir.	Ne pahasına olursa olsun güç elde etmek ister, bu çabada normal engeller yer almaz.
İlişkiler	Başka kişileri ve onların görüşlerini gerçekten dikkate alır; başka kişileri sömürmez ya da değersiz hale getirmez.	Gerektiğinde sosyal bakımdan uygun yanıtları vermekle kısıtlanmıştır; vicdan azabı ya da pişmanlık yaşamaksızın başka kişileri sömürür ve değersiz hale getirir.
Uyumlu bir yol izleme yeteneği	Değerleri vardır; yaptığı planları takip eder.	Değerleri yoktur; kolaylıkla sıkılır; çoğunlukla izlediği yolda değişiklikler yapar.
Altyapı	Kendine saygının desteklendiği sağlıklı bir çocukluk geçirmiştir ve başka kişilere yönelik davranışlarında uygun ölçüde sınırları vardır.	Gerçek anlamda kendine saygı duygusunun kesintiye uğradığı ve/veya başka kişileri düşünmesinin gerekmediğini öğrendiği travmatik bir çocukluk geçirmiştir.

Kaynak: (Lubit, 2002, Kocakula, 2012:103).

Narsistik örüntüye ilişkin sorunlar olumlu benlik algısına yönelik tehdit ya da tehlike oluşturduğunda bireyin baş etme mekanizmalarının zarar görmesi ve uygun başa çıkma stratejilerinin kullanılamaması söz konusu olmakta, bireyin yaşamdaki işlevselliğine ilişkin sorunları beraberinde getirmekte ve bu durum “patolojik narsizm” olarak adlandırılmaktadır (Pincus ve Lukowitsky, 2010). DSMV’te (2013) patolojik narsizm kavramını karşıladığı düşünülen narsistik kişilik bozukluğu, genç yetişkinlik

döneminde başlayan ve çeşitli koşullarda kendini gösteren büyüklenmeciliği, hayranlık gereksinimini, empati yoksunluğunu içeren ve aşağıdaki kriterlerden en az beşini kapsayan yaygın bir örüntü şeklinde yer bulmuştur.

Bu kriterler:

1. Kendisinin önemine dair büyüklenmeci bir duyguya sahip olmak,
2. Sınırsız başarı, güç, zekâ, güzellik veya ideal sevgi fantezileriyle meşgul olmak,
3. "Özel" olduğuna ve ancak özel veya üst düzey insanlar tarafından anlaşılabilceğine, onlarla ilişkide bulunması gerektiğine inanmak,
4. Aşırı hayranlık beklemek,
5. Hak sahibi olduğuna inanmak,
6. Kişilerarası ilişkilerde sömürücü olmak,
7. Empatiden yoksun olmak,
8. Diğerlerine haset duymak veya diğerlerinin ona haset duyduklarına inanmak,
9. Kibirli ve küstah davranış veya tutumlar sergilemek şeklinde ifade edilmiştir (DSM-V; APA, 2013; Akt: Eldoğan, 2015:5).

2.2.2.1. Patolojik Narsisizm

Güleç ve Köroğlu (1998), psikodinamik (davranışların altında yatan etkenlerin incelenmesi) yaklaşıma göre; bireyin, çocukluk çağında yaşanan korku, başarısızlık, bağımlılık gereksinimlerinin ebeveyn yokluğu ya da herhangi bir rahatsızlık sonucu ihmal edilmesinin, eleştiri ya da sergilediği davranışlara yönelik alaycı tepkiler görmesinin, patolojik narsisizmin gelişmesine ve bunun narsistik kişilik bozukluğuna yol açmasına sebep olduğunu ifade etmektedir (Akt: Karaaziz ve Erdem Atak, 2013:49).

Kernberg (1999)'e göre, patolojik anlamda narsistik kişiler,

- yüzeysel olarak sorunsuz ve etkili uyum göstermelerine rağmen, kendileri ile aşırı meşgul olan,

- insanlar ile olan içsel ilişkilerinde ciddi çarpıtmalar yaşayan,
- sevmeye ve başkaları için endişelenmede önemli eksiklikleri olan,
- şiddetli hırs, büyüklenmeci fanteziler, takdire aşırı bağımlılık ve aşağılık duyguları yaşayan,
- zenginlik, güç ve güzellik için doyum sağlamaya çalışan,
- gerçekte, boşluk hisleri ve kronik sorunlarından dolayı sürekli sıkıntı çeken bireyledir.

Bu özellikteki narsistlerin ortak özellikleri empati yoksunluğu, yaşamlarından duydukları memnuniyetsizlik ve emin olamama, başkalarına karşı bilinçli ya da bilinçsiz bir sömürücülük, acımasızlık, haset ve bu hasede karşı yarattıkları savunmalarıdır (Kocakula, 2012:92).

Kernberg (1975), narsist bireylerin, insanların hayranlığını kazandıkları veya idealize ettikleri kişinin onayını hissettikleri durumda ancak kendilerini iyi, sevebilir, güven dolu ve mutlu hissedeceklerini, aksi takdirde huzursuz ve sıkıntılı olacaklarını belirtmektedir. Gerçekte ne olduklarından ziyade nasıl göründüklerini daha çok önemserler. Eleştiriye ve başarısızlığa karşı oldukça hassaslardır. Böyle bir durumda narsist birey kendini incinmiş ve küçük düşmüş hissederek, öfkeyle tepki verecektir. Narsistler için "başarısızlık", rekabet içeren bir ortamda birinci ya da tercih edilen kişi olamamak anlamını taşır.

Narsisistik kişiler, kendilerinin sahip olmadığına sahip olan veya hayattan zevk alıyor görünen insanlara karşı oldukça yoğun haset duyarlar. Özellikle büyüklenmeci benlikle özdeşleştiklerinde, dolayısıyla kendilerini mükemmel hissettiklerinde, diğer insanların onlara haset ettiklerini düşünürler. Gerçekte, kendilerinden nefret ettikleri gibi insanlardan da nefret ederler.

Aslında, çoğu kez zannedilenin aksine narsisistik kişi kendini seven değil kendinden nefret eden kişidir. Tüm savunmaları; nefret ettiği, değersiz, kusurlu ve küçük gördüğü özbenliğini bastırmaya ve hayranlık elde etme yoluyla kendini sevebilir hale getirmeye yöneliktir. Ancak bu şekilde benlik değerini yükseltebilir ve dolayısıyla kendini iyi hissedebilir.

Özbenliğiyle dışarı yansıttığı imajı arasındaki bu zıtlık, narsisistik kişinin kendisini yapay, yapmacık ve sahte hissetmesine yol açar. Sevgiyi, beğeniyi, hayranlığı

elde ettiği zaman da aslında gerçekten sevilmediğini, sevilenin sahte benliği olduğunu hisseder ki bu farkındalık, elde ettiği hayranlığın keyfini ve coşkusunu gölgeler (Kocakula, 2012:95).

Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre narsistik kişilik bozukluğuna sahip kişilerde gözlenen altı temel davranışsal yatkınlık aşağıda verilmiştir (Brown,1997):

1. İnkâr: Tolere edilemeyen çatışma, anksiyete ve duygusal acı ile başa ıkılabilmek için seçilen ilkel ve tehlikeli bir yol olarak tanımlanmaktadır. Narsistik kişilik genellikle ideal ve gerçek benlik arasındaki farkı inkâr etmek ile karakterize edilmiştir.

2. Ussallaştırma (Rasyonalizasyon): Kişilerin, istenmeyen davranış ve duyguları mazur ve kabul edilebilir göstermek için kullandıkları bir yol olup, kendini kandırmayı içermektedir. Narsistik kişiler ussallaştırmaya, benlik saygılarını tehlikede hissettiklerinde başvurup, bu mekanizmayı insanların, olayların ve nesnelerin anlamlarını değiştirmek için kullanmaktadırlar.

3. Kendini Yüceltme: Kişinin yetenek ve başarılarına aşırı değer biçme eğilimidir. Bu aşırı değer bimeler genelde, duygusal açıdan önem taşıyan, hazzı ulaşma amacındaki bilinçsiz arzuların fantezileridir. Narsistik kişilerde bu fantezilere; gsterişiliğe olan aşırı eğilim, eşi bulunmazlığa olan istek ve yaralanamaz olma duygusu eşlik etmektedir.

4. Egoist Nitelikler: Bireyin, olaylarla ilgili kendine hizmet eden, hazzı ve olumlu sonuçları içsel nedenlere, olumsuz sonuçları ise dışsal nedenlere atfetmeyi içeren açıklamalar ileri sürme eğilimidir.

5. Narsistik Hak Görme Algısı: Kişilerin başkalarından faydalanmaya hakları olduğuna dair kuvvetli inançlarını ifade etmektedir.

6. Anksiyete: Ego savunma mekanizmalarını düzenlemek için tahsis edilmiştir (Gülmez, 2009:21).

2.2.2.2. Patolojik Olmayan Narsisizm

Narsisizm, kimi araştırmacılar tarafından sadece patolojik olarak ele alınırken, kimileri tarafından ise narsisizmin her insanın doğasında bulunan sağlıklı şekilleri

olduğu kabul edilmiş, sağlıklı narsisizmin takdir edilecek ve istendik seviyesi üzerinde durulmuş, onu özgüven ve kendini koruma olarak karakterize etmişlerdir (Carter ve Sokol, 2005:31).

Özellikle Kohut'un çalışmaları psikanalizin narsisizme bakışını önemli ölçüde değiştirmiştir. Kohut ilk makalelerinden başlayarak, narsisizmin normal gelişim sürecinin bir parçası olduğunu vurgulamıştır.

Narsisizm ve olumlu ruh sağlığı ilişkisi birçok çalışmaya konu olmuş, sonuçta narsisizmin ruh sağlığına fayda sağladığını, birey için olumlu duygusal sonuçlar yaratabileceğini gösteren bulgular elde edilmiştir.

Kernberg(1985) patolojik olmayan narsisizmi benliğe olan libidinal yatırım olarak tanımlamıştır. Patolojik olmayan narsisizmin gelişmesi için, benlik, duygular ve bilişi içeren içsel faktörler ile dışsal faktörler (ebeveynler vb.) arasında bir denge olması gerektiğini belirtmiştir (Gülmez, 2009:19).

2.2.3. Narsistik Savunma Mekanizmaları

Sadock ve Sadock (2000)'a göre, savunma mekanizmaları hakkında ilk ve en kapsamlı çalışma Freud'un kızı Anna Freud tarafından "The Ego and the Mechanisms of Defense" kitabı ile ortaya konmuştur. Anna Freud kitabında her bireyin normal ya da nevrotik karakteristik bir savunma mekanizması ağına sahip olduğunu ifade etmiştir. Kalyoncu ve Güllüm (2007)'e göre, A. Freud, kişinin, küçük yaşlardan itibaren kendi benliğini korumak, sorunlardan, iç ve dış çatışmalardan mümkün olan en az miktarda etkilenmek için çeşitli şekillerde kendini rahatlatmaya çalışan savunma mekanizmaları geliştirdiğini ileri sürmüştür. Bunlardan narsistik savunmalar en ilkeleri olup daha çok çocuklar ve psikotik grup olarak adlandırılan kişiler tarafından kullanılmaktadır (Gülmez, 2009:24).

Parman (1996), aşağıda sıralanan narsistik savunma mekanizmalarının, narsistik denge bozulduğunda veya narsistik dayanaklar kaybolduğunda ortaya çıktığını ifade etmektedir:

1. İnkâr (Denial): Kalyoncu ve Güllüm (2007)'e göre, inkar, kişinin bilinçli olarak, sorunun dayanılmaz, acı veren istek, gereksinim, duygu ve düşünce gibi

yönlerinden uzaklaşmak için, olayın varlığını kabul etmemesi, önemsememesi, görmezden gelmesidir. Burger (2006), inkara sıklıkla başvurulmasının, gerçekte olan bağı o sıklıkla azaltmakta olduğunu ve gerçek anlamda işlev göstermeyi o denli zorlaştırdığını ifade etmektedir.

2. Çarpıtma (Distortion): Kalyoncu ve Güllüm (2007)'e göre, çarpıtma, bireyin kendi iç dünyasının gereksinimlerine göre, kendi dışındaki durum ya da süreçleri gerçekçi olmayan bir şekilde değişikliğe uğratmasıdır.

3. Primitif İdealizasyon (Primitive Idealization): Kalyoncu ve Güllüm (2007)'e göre, primitif idealizasyon, kişinin etrafındaki kişileri ya aşırı iyi ya da tamamen kötü olarak algılamasıdır. Bu nedenle kötü olarak gördükleri haksızlığa uğrayabilmekte ve iyi gördükleri aldanabilmektedirler.

4. Yansıtma (Projection): Burger (2006), yansıtmanın, kişinin sahip olduğu dürtüleri başka insanlara yakıştırarak, gerçekte bu dürtüye (istenmeyen ya da katlanılamayan bir özelliğe) sahip olan kişinin kendisi olduğu algısından kaçınması olduğunu belirtmiştir.

5. Yansıtımlı Özdeşim (Projective Identification): Kalyoncu ve Güllüm (2007)'e göre, yansıtımlı özdeşim, kişinin kendinde görmek istemediği ya da iyi bulduğu özelliklerini güven duymak için karşısındakine yansıtarak, karşıdakinin sağlam kişiliğinde bu özelliklerin işlenip olumlu özelliklere dönüştürülerek geriye alınması ve kendi özellikleri arasına katılmasıdır. Bu savunmanın sıklıkla kullanılması kişinin sürekli olarak başkalarına bağlı hale gelmesine yol açabilmektedir.

6. Bölünme (Splitting): Kişinin çatışmadan ve stresten kaçınmak amacıyla benliğini ve başkalarını tamamen iyi ya da tamamen kötü olarak değerlendirmesi, kendisinin ve başkalarının olumlu ve olumsuz niteliklerini tutarlı bir tablo içinde bütünleştirmekten kaçınmasıdır (Bilim ve Sanat Yayınları, Psikoloji Sözlüğü; Gülmez, 2009:25).

2.2.4. Narsisizm ve İnsan İlişkileri

Morf and Rhodewalt (2001), erken çocuklukta ebeveynleri ile olan negatif deneyimlerinden ötürü narsistlerin, sonraki ilişkilerinde de düşmanlık ve şüphecilik gösterdiğini, başkalarının kendisine karşı takdirkar düşünceler besleyip beslemediklerini sinama ihtiyacı hissederek istedikleri geri bildirimi almak için ilişkilerini sürekli baskı

altında tuttuklarını belirtmektedir. Ancak, erken çocukluktaki negatif deneyimlerinden ötürü sadece güvensizlik duymakla kalmamakta, başkalarını gerçekten sevip önemseyemedikleri gibi, aynı zamanda küçümsemektedirler.

Elliot ve Thrash (2001), narsistlerin içe değil dışa yönelik araçsal nedenlerle başkalarıyla etkileşim ve iletişim içine girme arzusunda olduklarını ifade etmektedir. Narsist kişiler için diğer bireyler, iktidarlarını düzenlemelerini sağlayan bir geribildirim fonksiyonu; sosyal çevre ise, önemli başarı süreçlerinin yer aldığı ve iktidara yönelik şiddetli arzularını doyurabilecekleri bir arena olması nedeniyle önem taşımaktadır. Narsistlerin diğer kişileri bir araç olarak kullanmaları, alçak gönüllülük, cömertlik gibi sosyal normlara bağlı kalmamaları, güçlü yakın ilişkiler kurmalarına engel oluşturmakta ve bu da yakın ilişkilerindeki temel ihtiyaçlarını karşılamada zorluk çekmelerine sebep olmaktadır.

Öztürk (2002)'e göre, narsistik kişiler, kendilerini üstte gören, sürekli beğeni, ilgi ve onay bekleyen ve üstün bir yeri hak ettiğine inanan kişiler oldukları için, sık sık hayal kırıklıkları ve incinmeler yaşamaları kaçınılmazdır. Kendilerini yüceltmek, daha üstün görmek ve göstermek için başkalarını kullandıklarından, arkadaşlıkları yalnız bu yönde çıkar sağlamak içindir. Başkalarının duygularına, düşüncelerine ve gereksinimlerine empati gösteremediklerinden, ilişkilerinde bencil, benmerkezcil olarak tanınmaktadırlar (Gülmez,2009:30).

Narsist kişilerin; samimi, yakın ilişki kuramamaları, kendilerini içtenlikle birine adayamamaları, kendilerini spontanlıklarıyla ortaya koyamamaları, ortaya koydukları takdirde içsel güçsüzlükleri nedeniyle travmaya maruz kalacakları endişesi; sosyal hayatta mesafeli, kontrollü, ölçülü ilişkiler geliştirmelerine ve dolayısıyla kendilerini yalnız hissetmelerine yol açar (Kocakula, 2012:100) .

Odağ (1996)'a göre, narsistler kişilerarası ilişkilerinde şiddetli bir benmerkezcilik, kendilerine dönüklük ve başkalarını sömürücü yaklaşımlar ile dikkati çekerler. Narsistlerin, en büyük, eşsiz oldukları düşünceleri ile başkasının ilgisine, sevgisine, hayranlığına bağımlılıkları çelişkili bir görünüm verir. Aslında başkalarının görevi ve varoluş nedeni ona hayran olunması, onun sevilmesidir. Öte yandan, gösterilen hayranlığı ve sevgiyi normal gelişmiş bir kimse gibi sindiremezler ve bağımlılık sürer gider (Kocakula, 2012:102).

Narsistler kendi kendilerine sınır koyamaz, kendini beğenmişliği arttıkça insanlardan ve çevresinden soyutlanmaya başlar. Yalan, narsist tutumun vazgeçilmez özelliği olup, kendisi hakkında verdiği tüm bilgi, bir aldatmaca olabilir. Fikirleri nadiren orijinaldir, sözleri ya da kapsamı kendine uyacak şekilde değiştirir. İş hayatında başarılı olmasını nesneleri bu şekilde kendine göre emsalsiz değiştirme gücüne borçludur. Narsistin, üstleri ile arası dengelidir çünkü onlar kendisini anlayabilecek olan yegâne kaynaktır. Astları için ise durum oldukça zordur çünkü kendisini yetenekleri, donanımı, vasıfları ile onların tek öğrenme kaynağı ya da görüp görebilecekleri ilk ve son nimet olarak niteler. En iyiyi kendisi olarak görür ve bu özelliklerinin sınanacağı her yerden kaçır. İsteddiği bir şeyi alamadığı zaman aklı hemen karışır. Biri onu hayal kırıklığına uğratabilecek olursa, o kişiyi gözünde değersizleştirir. Empati yoksunluğu onun insanlara iş gören nesneler gibi yaklaşmasına neden olur. İnsanlar ona göre duyguları ve ihtiyaçları olmayan, sömürülebilecek varlıklardır ve bunu yaparken narsist birey, pek az suçluluk ya da üzüntü duyar (Cihangiroğlu, 2012:120).

2.2.5. Narsisizm ve Performans

Campbell (2001), narsist bireylere daha ılımlı şekilde yaklaşılabilirliğini ve modern dünya için narsisizmin sağlıklı bir strateji olarak değerlendirilebileceğini ileri sürmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, narsisizm özelliklerinin kişilerin iş yaşamındaki performansları, motivasyonları ve geri bildirimlere karşı gösterdikleri tutum gibi birçok konuda etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Wallance ve Baumeister (2002) tarafından yapılan çalışmalarda, narsistlerin zor veya stresli görevlerde diğerlerine göre daha iyi performans sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu bağlamda narsistler başarının ve başarısızlığın sonuçlarının büyük olduğu iyi profile sahip işler arayabilmektedirler. Çünkü öz güvenleri ve şöhrete karşı olan istekleri, başarısızlık korkularına üstün gelmektedir.

Wallance ve Baumeister (2002)'e göre, narsisizm aynı zamanda takım performansı üzerinde de etkili olabilmektedir. Empati kurma becerisinden yoksun olmaları, başkalarını, kendilerini geliştirmek için kullanmaları gibi özelliklerinden ötürü narsistlerin iyi bir takım oyuncusu olamadığı görülmektedir. Takım çalışmalarında, takımın başarılarına olan bireysel katkılarının fark edilmesi zor olabileceğinden yeteneklerinin altında bir performans sergileyebilmektedirler. Bu gibi nitelikleri,

narsistlerin birlikte zaman geçirdikleri kişilerce hoş karşılanmamakta ve bu nedenle grup içerisinde bir narsistin bulunuşu örgütün hedeflerine zarar vererek, kırgınlık ve çatışmalara yol açabilmektedir. Bunun yanında, narsistlerin başkalarının duygularının farkına varmamaları ya da umursamamaları ve motivasyonel yönelimleri nedeniyle, takım performansına katkı sağlamaları mümkün olabilmektedir (Akt: Atay, 2009:187).

2.2.6. Narsisizm ve Liderlik İlişkisi

Rauthmann ve Kolar (2013), narsistik kişiliğin, sınırsız güç ve başarı kazanma arzusu, çekicilik, statü elde etme ve üstün olma isteği gibi özellikler içermesi nedeniyle; bireyleri lider olmaya yönlendirdiğini, bu kişilik özelliği taşıyan iş görenlerin genellikle liderlik pozisyonlarında görev yaptıklarını belirtmektedir. Buna ek olarak; Moradi, Radpour, Movaghar ve Raghimi (2013), narsistik yöneticilerin, çevrelerindeki insanları etkilemek ve insanlarda hayranlık uyandırmak amacıyla örgütsel süreçlerde büyük bir çaba harcayarak, örgütün başarı kazanması konusunda önemli bir rol oynayabileceklerini ifade etmişlerdir (Akt: Kanten, 2014).

Bogart, Benotsch ve Pavlovic (2004), narsistik kişiliğin uyumsuz ve patolojik yönleri olduğu gibi sağlıklı taraflarının da mevcut olduğunu ifade etmektedir. Örneğin narsisizmin sömürücülük ve manipülasyon yönüne karşılık otorite bileşeni, başarı duyguları ve başkaları üzerindeki güç şeklinde gözlenmekte olup, olumlu kişilik özelliklerinden biridir.

Narsistik bireylerin liderlik nitelikleri açısından konuya yaklaşıldığında literatürde, ‘üretken’ ve ‘üretken olmayan’ narsist liderler sınıflandırması ile karşılaşılmaktadır (Gülmez, 2009:35).

Maccoby (2000), üretken narsistlerin, kendi alanlarında uzman olan, geniş tabloyu gören, dünyayı değiştirme ve geride iz bırakma konusunda risk alarak meydan okuyan, doğuştan yetenekli ve yaratıcı strateji ustaları olduğunu ifade etmektedir. Üretken narsistler işin yürümesini sağlamak için gönüllü olarak risk aldıkları gibi, güzel sözleriyle kitleleri sürükleyen bir çekicilik de taşımakta ve iş dünyasında güç ve şan kazanma güdüsü ile hareket etmektedirler. Her şeyi öğrenme isteğindedirler, seilmeyi değil takdir edilmeyi arzu ederler.

Maccoby (2007), “üretken” ve “üretken olmayan” sınıflandırmalarının narsistlerin hayatları boyunca sabit olmadığını belirtir. Üretken kişilik yeterli stres ve iç ruhsal çatışma ile üretken olmayan bir kişiliğe dönüşebilmektedir. Güçlü tarafları narsistin üretken yanını, zayıflıkları ise üretken olmayan yanını oluşturmaktadır. Bu nedenle, aşağıdaki tabloda üretken narsistin güçlü ve zayıf taraflarına bakarak üretkenliğin derecesi görülebilmektedir.

Tablo 5: Üretken narsistin güçlü ve zayıf tarafları

Güçlü yönleri	Zayıf yönleri
• Dünyayı Değiştirecek ve Anlam Yaratacak Vizyon • Bağımsız Düşünme ve Risk Alma • Tutku • Doymak Bilmez Öğrenme İsteği • Azim • Tehditler Karşısında Tetikte Oluşu • Mizah Duygusu	• Dinleme Eksikliği ve Eleştiriye Karşı Aşırı Duyarlılık • Paranoya • Öfke ve Karalama • Aşırı Rekabet ve Kontrol • İzolasyon • Abartma ve Yalancılık • Kendini Tanımadaki Eksikliği • Gösterişçilik • Empati Yoksunluğu • Akıl Vermekten Hoşlanmamak

Kaynak: Gülmez, 2009.

Lubit (2002)’e göre, üretken narsist yöneticilerin sağlam özgüvenleri, başkalarının hakları ve iyilikleri ile ilgilenmelerini sağlamaktadır. Üretken narsistler de, güçten, zenginlikten ve hayranlıktan zevk almaktadırlar, ancak yıkıcı narsistler gibi bunları saplantı haline getirmemektedirler. Yıkıcı narsist yöneticilerin büyüklenmeciliği, yüksek özgüven gibi görünebilir ancak aslında kırılgan özsaygılarının bir aksidir. Astlarının haklarına saygı göstermemekte, astları ile olan ilişkilerinde genellikle kibirli, değer vermeyen ve sömürücü şekilde davranmaktadırlar (Gülmez, 2009:42).

2.3. BAZI NARSİSTİK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Çeşitli Narsistik Kişilik Envanterleri incelendiğinde, ortaya bir takım narsistik kişilik özellikleri çıkmaktadır. Bu tez çalışmasında da kullanılan bu kişilik özelliklerinden, kısaca bahsetmenin yerinde olduğu düşünülmektedir:

- Alçak gönüllülükten uzak olma: Means, Wilson, Sturn, Biron ve Bach (1990), alçak gönüllülüğü; bireyin hatalarını ve eksikliklerini kabul etmesinin yanında sosyal ortamlardaki ilişkileri tamamen kontrol edemeyeceğinin farkında olması, diğer bireylere sabır, nezaket ve empati duygusuyla yaklaşması şeklinde ifade eder. Alçak gönüllülük “başkalarına verilen değer artması ve bununla birlikte kişinin kendisine verdiği değer azalmamasıdır”. Morris, Brotheridge ve Urbanski (2005), alçak gönüllü liderlerin, güçlü ve zayıf yönlerini ve sınırlarını anladıklarını, kendileri dışındaki güçlerden bağımsız ve bütün yanıtlara sahip olmadıklarının farkında olduklarını ifade etmişlerdir. Bundan dolayı kişisel sınırlılıklarını aşma aracı olarak diğer bireylerin katkılarını etkin bir şekilde ararlar(Gediksiz, 2013).
- Davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme: Ertürk (2000), örgütlerde başarının sağlanabilmesi için etkili bir liderin, cesaretle karar alıp uygulaması ve bunun sonucunu üstlenmesinin gerekliliğini ifade etmiştir (Akt; Bayram, 2013:11).
- Çok başarılı olma isteği: Brown (1997), narsist kişinin, yetenek ve başarılarına aşırı değer biçme eğilimi olduğunu ifade etmektedir ki bu eğilimlere, gösterişçiliğe olan aşırı ilgi, eşi bulunmazlığa olan istek ve yaralanamaz olma duygusu eşlik etmektedir.

DSMV’te (2013) patolojik narsizm kavramını karşıladığı düşünülen narsistik kişilik bozukluğu kriterlerinden biri de ‘sınırsız başarı, güç, zekâ, güzellik veya ideal sevgi fantezileriyle meşgul olmak’tır (Akt: Eldoğan, 2015:5).

Kernberg (1975), narsist kişilerin eleştiriye ve başarısızlığa karşı oldukça hassas olduklarını, başarısızlık karşısında kendilerini incinmiş ve küçük düşmüş hissederek, öfkeyle tepki vereceklerini söyler. Bu kişiler açısından "başarısızlık", rekabet içeren bir ortamda birinci, önde gelen ya da tercih edilen kişi olamamak anlamını taşır (Gülmez, 2009:21).

- Cesaretini kanıtlama isteği: Kernberg (1975), narsist bireylerin, insanların hayranlığını kazandıkları, onların gözünde mükemmel göründükleri veya idealize ettikleri kişinin onayını hissettikleri durumda ancak kendilerini iyi, sevebilir, güven dolu ve mutlu hissedeceklerini belirtmektedir (Gülmez, 2009:21).
- Hitap gücüyle birçok problemi atlatma: Yaman (2004)'a göre, herhangi bir topluluğu etkilemek, bir düşünceye alıştırmak veya kitleleri yönlendirmek ya da harekete geçirmek için hitap gücünden faydalanmak, özel yetenek isteyen bir liderlik özelliğidir (Akt; Yıldırım, 2008:42).
- İlgi odağı olmayı isteme: Twenge ve Campbell (2010), narsist bireylerin, ilgi odağında kalmakta usta olduklarını, dikkat çekmekten hoşlandıklarını ve bunun için ellerinden geleni yapabileceklerini ifade etmişlerdir. Kalabalık karşısında olmayı aşırı derecede kaygı verici bulan pek çok insanın aksine, narsistler buna bayılırlar ve halkın karşısında çok başarılıdırlar (Akt: Bayrak, Gacar, Nacar, Aytaç; 2015:253). Öztürk (2002)'e göre, narsistik kişiler, sürekli beğeni, ilgi ve onay bekleyen, gittikleri her yerde hemen özel ilgi göreceğine inanan, eleştiriye dayanamayan ve sürekli övgü bekleyen kişilerdir. Bu yoğun narsistik beklentiler sonucu birçok hayal kırıklıkları ve incinmeler yaşanmaktadır (Gülmez, 2009:30).
- Kendisine saygı duyulmasını isteme: Baumeister ve Vohs (2001)'a göre, narsistler kendi görüşlerini destekleyen takdirleri almaktan vazgeçmek istemezler. Arzuladıkları takdiri değil de olumsuz bir tepki aldıklarında, -örneğin kayıtsızlık, eleştiri, saygısızlık gibi- büyük sıkıntı yaşamakta, saldırgan ve düşmanca tavırlar takınmaktadırlar (Akt: Atay, 2009:187).
- İltifattan hoşlanma: Volkan (2012), çok gösterişli ve başkalarını yönlendirmede etkili bazı narsistlerin, iç dünyalarındaki başarı ve övgüye olan tutkularının, çoğu kez onların lider konumuna geçmelerini sağladığını ifade etmektedir. Öztürk (2004)'e göre, patolojik narsist bireyler, başkalarının düşüncelerini önemsemez bir tavırla davranmalarına rağmen, içsel süreçte tamamen başkalarının düşünceleriyle beslenmeye açık bireylerdir. Benlik saygıları dışarıdan gelecek

ilgi, beğeni ve onayla beslendiğinden, sürekli övgü ve iltifat beklerler (Akt: Altun, 2015:32).

- İnsanları inandırma gücüne sahip olduğunu düşünme: Tazegül ve Soykan (2013)'a göre, narsist birey, çevresindeki insanları etkileyecek olağanüstü özelliklere sahip olduğuna inanmaktadır. Narsistik kişilik özelliğinin bu yönü bireylerin kendinden emin, özgüvene ve baskın bir karaktere sahip olduğunu göstermektedir (Akt: Kanten, 2014).
- İnsanlar üzerinde otorite kurmak isteme: Köroğlu ve Bayraktar (2011)'a göre, otorite, narsist bireylerin özellikle iş yaşamında parlak liderler olarak ortaya çıkmasında onlara destek olan en önemli boyutlardan birisidir. Judge, Lepine ve Rich (2006), otorite yönü gelişen narsist bireyin, başkalarını etkilemek için sıra dışı bir yeteneğe, güçlü bir liderliğe ve otorite rolü için öncelik hakkına sahip olduğunu düşündüğünü ifade etmektedir. Atay (2010)'a göre, otorite yönü gelişen narsist yönetici, bulunduğu tüm ortamlarda otoritesinin diğer insanlar tarafından fark edilmesi ve kabullenilmesi beklentisi içerisinde (Akt: Altun, 2015:36).
- İnsanları manipüle etme: Püsküllüoğlu (2001)'na göre, manipülasyon, ustalık ve beceri ile yönlendirme ve kontrol etme, etik olmayan bir biçimde kontrol etme veya etkileme anlamlarını içerir. Manipülasyon, kişinin karar alma sürecine ilişkin dışarıdan yapılan bir etkiyi içerir (Baysal, 2011:23).

İnsanlar birbirini manipüle eder; ancak bunun dereceleri farklılık gösterir. Narsistik bireyde manipülasyon sistemattir ve ilişkinin eksenini oluşturur. Sıradan manipülasyon (şantaj, suçluluk duygusu yaratma, değersizleştirme, yerme, bağımlı kılma, vs.) ile narsistik bireyin uygulamaya koyduğu arasındaki farklılık, manipülasyon tarzının kendisinden ziyade, bunların uygulanma ritim ve yoğunluğunda yatar yani manipülasyona sapkınlık katan şey tekrardır (Morelli & Couderc, 2015:55).

- Gösteriş yapmaktan hoşlanma: Glover, Miller, Lynam, Crego ve Wıdıger (2012), narsistik bireyin, kendisinin özel olduğunu düşündüğünü, çevresindekiler tarafından beğenilme arzusuna sahip olduğunu, kendisini ön plana çıkararak gösteriş yapmaktan hoşlandığını ifade etmektedir (Akt: Kanten, 2014). Maccoby (2007), narsist yöneticilerin başarılarının ardından gelen şöhet ve

yaltaklanmaların, onların gerçeklikle olan yüzeysel bağlantılarına zarar vermeye başladığını ifade etmiştir. Narsist birey, çevresindeki insanlar tarafından tanınmak ve farkedilmek ister, debdebeli bir yaşantıyı kendisine hak görür (Gülmez, 2009:41).

- Hep başkalarından bekleme/verici olmama: Köroğlu ve Bayraktar (2007)'a göre, narsistler, toplumsal davranışlarında genellikle sakin, kendine güvenli, sorunsuz ve doyumlu bir nitelik göstermektedirler. Bu diğer insanlar tarafından “vakur” bir davranış olarak algılanabilir. Narsistler, genellikle, karşılığında pek bir şey vermeden, başkalarını kendi çıkarları için kullanır, onları sömürür ve onlardan kendi isteklerini yerine getirmelerini bekler. Dolayısıyla alçak gönüllü olmaktan uzak, aşırı derecede benmerkezci ve verici olmayan kişiler olarak görülmektedirler (Gülmez, 2009:31).

2.4. Konu İle İlgili Araştırmalar

Narsizm, literatürde Psikiyatri ve Klinik Psikoloji bilim dalları tarafından tanımlanmış olmasına rağmen, günümüzde örgütsel davranış ve yönetim alanlarının araştırma konuları arasına girmiştir. Özellikle son yıllarda narsizmin örgütlere yansımalarını konu alan uluslararası araştırmaların sayısında artış gözlenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; işgören tutum ve davranışlarına yön verebilen narsisizm, liderlerde görüldüğünde örgüt açısından bir risk ya da kazanca dönüşebilmektedir. Ulusal yazın incelendiğinde ise konuya ilişkin çalışma sayısının azlığı, araştırmacılar açısından narsizmin hala patolojik bir olgu olarak algılandığı şeklinde açıklanabilir (Atay, 2009).

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ertekin ve Yurtsever, 2001 yılında yaptıkları ‘Yönetimde Narsizm Üzerine Bir Deneme’ isimli çalışmalarında, narsist yöneticinin örgütsel davranış örüntüsünü ve narsist yöneticinin bireyler arası ilişkisinde etkili olan dört etmeni(hayranlık kazanma, etik, denetim ve paranoyak görünüş) araştırmışlardır. Araştırmada her bir etmen, yönetici ile yönetilen arasında geçen ikili konuşmalar(senaryo) yolu ile açıklanmıştır. Ayrıca konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur. Sonuç olarak örgütlerde önemli bir sorun olan narsizmin önlenmesi için örgütsel davranışla ilgilenen araştırmacılara ve yöneticilere önemli görevler düştüğünü belirtmişlerdir. Bu konunun örgütsel sağlıkla

ilgili bir bütünün çok önemli bir parçası olduğunu ve narsizm testlerinin uzman psikologlar tarafından uygulanması sonucunda, narsist eğilimi fazla olan bireylerin güç odağı olmasının veya hiyerarşide yükselmesinin engellenebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca örgütsel iletişimin de bu tür narsistik davranışların gözlemlenmesinde faydalı olabileceğini ve çeşitli narsistik etkinliklerin sonuçlarının birçok yöntem kullanılarak (örgüt içi tarafsız gözlem ve inceleme, örnek olay analizleri, eğitim programları aracılığıyla çalışanların tepki ve eleştirilerinin saptanması, örgütsel sağlığı ölçmeye yönelik anket uygulamaları vb) belirlenebileceğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra konu ile ilgili uygulamalı çalışmaların artmasıyla hem kamu hem de işletme örgütlerinin bu önemli sorununun gün ışığına çıkabileceğini ifade etmişlerdir.

Kocakula, 2012 yılında hazırladığı ‘Narsistik ve Obsesif Kompulsif Kişilik Bozukluklarının Karar Süreçlerine Etkisi’ isimli yüksek lisans tezinde, narsizm ve obsesif kompulsif kişilik bozukluğu perspektifinde, bireyin karar süreçlerinin incelenmesini amaçlamıştır. Bu çalışma ile birlikte, örgüt içinde önemi giderek artan insan ögesinin narsisizm ve obsesif kompulsif kişilik bozukluğu çerçevesinde değerlendirmesini yaparak, söz konusu kişilik özelliklerinin ileride karar verme yetki ve sorumluluğunda olacağı düşünülen işletme öğrencileri açısından karar süreçlerini ne şekilde etkilediğini anlamaya çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda, narsistik kişiliğin karar sürecinde göstereceği davranışlar; inisiyatif alabilme, karalı olma, karar hızının yüksek olması, sürece bütünsel olarak yaklaşma, soyut kararlar alma, değişime adaptif tutum gösterme, süreçte esneklik gösterme, sezgisel, üst düzey ve stratejik kararlar alabilme olarak belirlenmiştir.

Gülmez, 2009 yılında hazırladığı ‘Narsistik Liderlik’ isimli yüksek lisans tezinde, liderlerin narsistik eğilimleri ile demografik özellikleri ve iş hayatındaki deneyimleri arasındaki ilişkiyi sorgulamıştır. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin cinsiyetlerinin, yaşlarının, doğum yerlerinin, yedi yaşa kadar büyüdükleri yerin, kardeş sayılarının ve kardeşler arası durumlarının narsisizm boyutlarındaki skorlarını etkilediğini görmüş, ayrıca narsisizmin boyutlarında alınan skorların, deneyim süresi ve işteki pozisyon ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Timuroğlu, 2005 yılında hazırladığı ‘İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama’ isimli yüksek lisans tezinde, narsistik bireylerin kişilikleriyle iş tatminleri arasında bir ilişkinin varlığını sorgulamıştır. Araştırmada; yöneticilerin

narsistik eğilimlere büyük ölçüde sahip oldukları, örneğe konu olan yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin oldukça düşük olduğu, narsizm ve iş tatmini boyutları arasında güçlü fakat ters yönde ilişkilerin bulunduğu şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Rosenthal ve Pittinsky, 2006 yılında yayınladıkları 'Narsistik Liderlik' isimli çalışmalarında, narsistik liderliğin olumlu ve olumsuz sonuçlarını anlamak amacıyla, teoride ve literatürde narsistik liderliği eleştirel olarak gözden geçirip değerlendirmişlerdir.

Vries ve Miller, 1985 yılında yayınladıkları 'Narsizm ve Liderlik: Bir Nesne İlişkileri Perspektifi' isimli makalelerinde, klinik bir tablo olarak büyük bir bilinmeyen olan narsistik kişiliğin, gün geçtikçe daha çok ilgi odağı haline geldiğini belirtmişlerdir. Çalışmalarında narsizm ile liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmış, Psikanalitik Nesne İlişkileri Kuramı'ndan alınan kavramları kullanarak üç narsistik yapı sunmuşlardır. Bunların nedenleri ve belirtilerini tartışmış, kişiler arası ilişkiler ve karar verme üzerindeki etkisini yönetsel bağlamda incelemişlerdir.

Ouimet, 2010'da yayınladığı 'Örgütlerde Narsistik Liderlik Dinamikleri: Entegre Bir Araştırma Modeline Doğru' isimli makalesinde, örgütlerde narsistik liderlik dinamiklerinin eleştirel bir sentezini oluşturmayı amaçlamıştır. Çalışmasında, narsistik liderliğin belirtilerini tetikleyebilecek olan dört faktörün (kendine özgü, kültürel, çevresel ve yapısal faktörler) ayrıntılarını sunmaktadır.

BÖLÜM III

3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, çalışma grubu, veri toplama süreci, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi konularına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak yapılacaktır.

Yıldırım ve Şimşek (2008)'e göre nitel araştırma; “Gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır”.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yapılmıştır. Bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılması nitel durum çalışmasının en temel özelliğidir (Yıldırım ve Şimşek 2008).

Nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniğinin en belirleyici özelliği, görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarması olduğundan (Kuş, 2009), bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği şeklinde kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden belirlenir ve belirlenen sorularla veriler toplanmaya çalışılır.

Bu çalışmada, KKTC Devlet liselerinde; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi amacıyla nitel araştırma modeli uygulanmıştır.

3.2. Araştırmada Evren

Bal (2001)'a göre: “Araştırma evreni araştırma probleminin etkisi altında bulunan ve bilgi sağlamak için gözlem yapılacak ana kütledir”.

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim yılında, KKTC MEB Genel Ortaöğretim Dairesi'ne ve Mesleki Teknik Öğretim Dairesi'ne bağlı liselerde görev yapan yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler oluşturmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Dairesi tarafından hazırlanan eğitim istatistiklerine göre Mayıs 2015 tarihi itibarıyla KKTC'de Ortaöğretim Dairesi bünyesinde 74 yönetici (18 müdür, 56 müdür muavini), 1116 öğretmen, 6610 öğrenci bulunmaktadır.

3.3. Çalışma Grubu

Karasar (2004)'a göre, örneklem belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla, örneklem kümeler üzerinde yapılır ve alınan sonuçlar, ilgili evrenlerine genellenir.

Bu araştırmayı yapmak için, yukarıda bahsi geçen evrenden, 7 yönetici, 7 öğretmen ve 30 öğrenci olmak üzere 44 katılımcı seçilmiştir.

Çalışma grubu olarak alınan yönetici, öğretmen ve öğrenci sayıları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Çalışma Grubu Sayıları

Okul ismi	Yönetici	Öğretmen	Öğrenci	Toplam
A Okulu (Gazimağusa Meslek Lisesi)	3 Kişi	1 Kişi	12 Kişi	16 Kişi
B Okulu (Gazimağusa Ticaret Lisesi)	0 Kişi	1 Kişi	6 Kişi	7 Kişi
C Okulu (Gazimağusa Türk Maarif Koleji)	2 Kişi	4 Kişi	5 Kişi	11 Kişi
D Okulu (Namık Kemal Lisesi)	2 Kişi	1 Kişi	7 Kişi	10 Kişi
Toplam	7 Kişi	7 Kişi	30 Kişi	44 Kişi

Bu çalışma grubunu oluşturabilmek için, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu veya zincir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bundan murat edilen ise, evrenin büyük olmasından dolayı, probleme ait olan zengin bilgi kaynağı oluşturacak kişi veya oluşumların belirlenmesinde özellikle etkili olmasıdır.

Ayrıca; amaçlı örnekleme yönteminde, araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmanın amacına en uygun olanları örnekleme alır.

Amaçlı örneklem yönteminin bir türü olan kartopu veya zincir örnekleme, araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında özellikle etkili tekniktir. Süreç, bu konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir sorusu ile başlar. Süreç ilerledikçe elde edilen isimler veya durumlar bir kartopu gibi büyüyerek devam eder ve belirli bir süre sonra belirli isimler hep öne çıkmaya başlar, araştırmacının görüşmesi gereken birey veya ilgilenmesi gereken durum sayısı azalmaya başlar (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri 30 Nisan-15 Mayıs 2015 tarihleri arasında, katılımcılardan randevu alınarak ve müsait oldukları yer ve zamanlarda, önceden hazırlanan görüşme sorularının katılımcılar tarafından cevaplandırılması yoluyla toplanmıştır. Araştırmada yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin, okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özellikleri hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amacıyla ortalama 30 dakikalık zaman dilimi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilere, öğretmenlere ve öğrencilere teşekkür edilerek görüşmeler bitirilmiştir.

Verilerin toplanmasında görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminde çoğunlukla kullanılan yüz yüze görüşme tekniği ile veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşmelerde, katılımcılardan, gönüllülük esasına uygun şekilde görüşleri alınmıştır.

Yüz yüze görüşme, soruların konusunda sıralamalarının esnek olabilmesi, soruları cevaplamanın yüksek olması, görüşme ortamının kontrol edilebilmesi ve araştırılan konu hakkında derinliğine bilgi verebilmesi gibi avantajlara sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Görüşmedeki katılımcıların cevaplarının temelini oluşturan nedenler, duygular, düşünceler ve inançlar gibi birçok boyutun da ortaya çıkarılmasına kaynaklık etmektedir (Legard, Keegan ve Ward, 2003).

Nitel çalışmalarda en çok kullanılan yöntem görüşme yöntemidir. Görüşme, kişilerin konuya bakışlarını, tecrübelerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan güçlü bir tekniktir. Bu teknik başlangıçta kolay bir veri toplama tekniği olarak görülse de, görüşme sistemini kullanan nitel araştırmacılar, bu tekniğin içeriği

olan görüşme dokümanlarının hazırlanması, denenmesi, görüşmenin organize edilip, uygulanması için yoğun bir eğitimden geçtikten sonra yapıldığını belirterek kolay bir veri toplama tekniği olmadığını söylemektedirler. Verilerin toplanması ise günlük yaşamda iletişim olarak kullandığımız konuşma ile toplamaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Patton (1987)'a göre, "görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır" (Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Görüşmeler katılımcıların uygun oldukları zaman dilimleri içerisinde 30-40 dakikalık görüşmeler yapılarak veri toplama işlemi sonlandırılmıştır.

3.5. Geçerlik Güvenirlik

Araştırmada uzman incelemesi, katılımcı teyidi ve yöneticilerle ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerin süreleri uzun tutularak da uzun süreli etkileşim yoluyla iç geçerlik (inandırıcılığı) sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, verilerin inandırıcılığını artırmak için toplanan verilerden elde edilen bulguların tutarlılığı kontrol edilmiştir. Buna yönelik olarak bulguların, görüşme formunun geliştirilmesinde kullanılan kavramsal çerçeve ile uyumluluğu sürekli kontrol edilmiştir.

Bunların yanı sıra görüşme yapılan okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerden doğrudan alıntılar yapılarak da araştırmanın inandırıcılığı yükseltilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabilirliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılan işlemler ayrıntılı bir şekilde betimlenmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, bulguların nasıl düzenlendiği ayrıntılı bir biçimde aktarılmıştır.

Araştırmanın iç güvenirliliğini (tutarlılığını) artırmak için, görüşmede elde edilen veriler üzerinde araştırmacılar ve nitel araştırma konusunda deneyimli bir öğretim üyesi, ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılarak tutarlık oranı hesaplanmıştır. Araştırmanın dış güvenirliliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için araştırmacıların konumları, çalışılan durumla ilgili ön deneyimleri, araştırmada veri kaynağı olan katılımcılar, araştırmanın yapıldığı sosyal ortam, elde edilen verilerin

analizinde kullanılan kavramsal çerçeve, analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir. Ayrıca, başka araştırmacıların talep etmesi ya da gelecekte başka bir araştırmada karşılaştırmalar yapmak amacı ile araştırmanın ham verileri saklanarak da dış güvenirlik artırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın güvenirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenirlik formülü kullanılarak ortalama % 84 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplamalarının % 70'in üzerinde çıkması araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman). Burada elde edilen sonuç araştırma için güvenilir kabul edilmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan kodlamalarda uyum gösteren kodlar temalara ulaşmada temele alınmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Bu araştırmada görüşme formunda bulunan sorularla ilgili katılımcı görüşleri toplanarak içerik analizi ile çözümlenmiştir.

“İçerik analizi, elde edilen ham verilerin anlamlandırılarak belirli bir çerçeve oluşturulması ve beliren durum netlik kazandıktan sonra düzenlenerek kod ve kategorilerin ortaya çıkarak somutlaşmasını sağlamaktadır” (Yaman, 2010).

İçerik analiz yöntemi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşabilmek için amaçlanmaktadır. Veriler, içerik analizinde derinlemesine incelenmekte olup, tespit edilen kavramlara göre mantıklı bir biçimde organize edilip, tanımlanır ve yorumlanır. İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmektedir. Bunlar:

- a. Verilerin kodlanması
- b. Temaların bulunması
- c. Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması
- d. Bulguların yorumlanması

a. Verilerin Kodlanması:

İçerik analizinin bu ilk aşamasında, her bir katılımcıya numara verilerek, görüşme formunda yer alan görüşler incelenmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler

araştırmanın çerçevesi içerisinde incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kavramsal olarak ifade ettiği anlam isimlendirilip kodlanmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesine ve görüşme sorularına dayanılarak daha önce hazırlanmış olan kod listesine, tüm verilerin incelenmesinden sonra son şekli verilmiştir. Bu kod listesi verilerin düzenlenmesinde anahtar liste görevini görmüştür.

b. Temaların Bulunması:

Bu aşamada, verilerin kodlanmasında belirlenen kodların her biri ayrı kategori olarak kabul edilmiş ve ayrı temalar olarak değerlendirilmiştir.

c. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Organize Edilmesi ve Tanımlanması:

Bu aşamada ise, katılımcıların görüşleri ve sorulara verdikleri cevaplar, okuyucunun anlayabileceği sade bir dille açıklanmaya çalışılmıştır. Katılımcıya ait görüşme notları tırnak işareti içerisinde ve italik olarak verilmiştir. Daha sonra parantez içinde görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu kodlamalı olarak verilmiştir. Kodlama sistemi Tablo: 7’de açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 7: Katılımcı Görüşlerinin Yazımında Kullanılan Kodlama

Kod	Açıklama
A	A Okulu
B	B Okulu
C	C Okulu
D	D Okulu
Y	Yönetici
Ö	Öğretmen
Öğc	Öğrenci
1	1(bir) Numaralı Katılımcı

Örnek : “.....[A:Y(1)]” ; A Okulunda görevli 1(bir) numaralı yönetici

d. Bulguların Yorumlanması:

Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulgular, araştırmacı tarafından yorumlanıp bazı sonuçlar çıkarılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırma aşamalarından geçirilerek yorumlar yapılmış ve bir takım sonuçlara ulaşılmıştır.

3.7. Araştırma Etiği

Etik, bir felsefe dalı olarak betimlenmekte olup, insanların ilişkilerinin temelini oluşturan değerleri, ahlaki bakımdan iyi veya kötü, doğru veya yanlış olanın niteliğini ve temellerini araştırmaktır.

Bir araştırma yapılırken, araştırmacının çok dikkat etmesi gereken konulardan birisi de, etik ilkelerine uymasındır. Araştırmayı yapan kişiler, yapmış oldukları araştırma içerisindeki bilgilerden birinci derece sorumludurlar. Öyle ki, araştırmadaki bilgilerin etik kurallarına uyulduğuna dair güvence vermiş sayılırlar.

Tübitak Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği, Üçüncü Bölüm, Madde 9'da yer alan "Etiğe Aykırı Davranışlar" başlığı altında şunlar yer almaktadır: (<https://www.tubitak.gov.tr> (Erişim Tarihi:30 Ekim 2015))

- Uydurma: Hayalî veriler sunmak, rapor etmek veya yayımlamak,
- Çarpıtma: Değişik sonuç verebilecek şekilde araştırma araç gereçleri, işlemleri veya kayıtlarında değişiklik yapmak veya sonuçları değiştirmek,
- Aşırma: Başkalarının fikirlerini, yöntemlerini, verilerini, yazılarını ve şekillerini sahiplerine usulüne uygun atıf yapmadan veya gerektiğinde sahiplerinden izin almadan kendisine aitmiş gibi kullanmak,
- Tekrar Yayın: Aynı araştırma sonuçlarını birden fazla yayımlamak veya yayımlamak için girişimde bulunmak,
- Dilimleme: Bir araştırmanın sonuçlarını, araştırmanın bütünlüğünü bozacak şekilde ve uygun olmayan biçimde parçalara ayırarak çok sayıda yayın yapmak veya yayınlamak için girişimde bulunmak,

- Desteklenerek yürütülen araştırmaların sonuçlarını içeren sunum veya yayınlarda destek veren kurum veya kuruluşun desteğini belirtmesi gerekirken belirtmemek,
- Birden fazla araştırmacıyla yapılan araştırmaların sonuçlarının sunum veya yayımında, katkısı bulunanların onayı olmadan isimlerini çıkartmak veya yazarlık sıfatını hak etmeyen yazar veya yazarlar eklemek veya yazar sıralamasını uygun olmayan bir biçimde düzenlemek,
- Kendi çalışmasından usulüne uygun olarak kaynak göstermeden alıntı yapmak,
- Kurumca sağlanan kaynakları usulüne ve amacına aykırı bir biçimde kullanmak,
- Hakem, danışman, editör, panelist, moderatör, izleyici, raportör ve benzeri görevleri kötüye kullanmak,
- Asılsız veya dayanaksız olarak etik ihlal iddiasında bulunmak.

Bu tez çalışması; herhangi bir uydurma bilgi içermemektedir. Sonuçlar çarpıtılmamış, uygun atıflar yapılmadan ve kaynak gösterilmeden alıntı yapılmamış yani aşırma yapılmamıştır. Araştırmanın bütünlüğünü bozacak şekilde parçalara ayırmak suretiyle dilimleme yapılmamıştır. Kaynaklar usulüne ve amacına uygun olarak kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

4.BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlemeleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir. Bulgular bölümünde görüşmeler sonucunda elde edilen veriler analizlere tabi tutulmuştur.

4.1.1. Birinci Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olma durumlarıyla ilgili görüşler.

Araştırmanın birinci boyutu Kuzey Kıbrıs Gazimağusa ilçesinde öğretim veren okul yöneticileri, öğretmenleri ve öğrenim gören lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olma durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 8 : Okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olma durumuna ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
Olaylar karşısında alçak gönüllülüğü koruyabildiğine inanma	7	7	100	100	7	4	57	57	30	11	37	37
Alçak gönüllülükten uzak olma	7	-	0	0	7	3	43	43	30	8	27	27
Alçak gönüllülük davranışının, karşılaşılan duruma göre değişkenlik göstermesi	7	-	0	0	7	-	0	0	30	4	13	13
Alçak gönüllülük konusunda herhangi bir görüşe sahip olmama	7	-	0	0	7	-	0	0	30	7	23	23

Araştırmanın birinci boyutu bağlamında 7 yönetici, 7 öğretmen ve 30 öğrenciden oluşan katılımcılara, okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olup olmama

durumu sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 8’de belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve verilen görüşler sunulmuştur.

4.1.1.1. Olaylar karşısında alçak gönüllülüğü koruyabildiğine inanma

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin alçak gönüllülüğünden uzak olma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 100’ü, öğretmenlerin %57’si ve öğrencilerin de %37’si “Okul yöneticilerinin olaylar karşısında alçak gönüllülüğü koruyabildiği” görüşünü ifade etmişlerdir. Olaylar karşısında alçak gönüllülüğü koruyabildiğine inanma ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, “*Genelde alçak gönüllü olmaya özen gösteririm. Her zaman başkalarını dinler, ona göre görüş bildiririm. [D:Y(1)]*” diyerek görüşünü ifade etmiştir. Bu görüş, bu yöneticinin her zaman alçak gönüllü bir davranış sergilemeyi seçtiği, astlarına kendi direktiflerini dikte etmekten kaçınıp, onları dinleyerek ortak bir karar alma ya da ortak bir tutum sergilemeyi tercih ettiği şeklinde yorumlanabilir. Bir başka okul yöneticisi ise, “*Kurumlarımızda yasa ve tüzükler uygulanır. Ancak aşırı katı olmak iyi sonuç vermez. Genelde aşırı kuralcı ve baskıcı, benci yaklaşımlar okulda işlerin iyi yürümemesine neden olur, huzursuzluk yaratır. [C:Y(1)]*” diyerek görüş belirtmiştir. Bu yöneticinin görüşü, yasa ve tüzüklerin çerçevesi dahilinde ancak bu kuralları çok da katılaştırmayarak, karşılıklı bilgi alışverişi ve iletişim içinde, astların ihtiyaçlarının giderilmesi ve okul programının düzenli bir şekilde yürütülmesi gerektiğini düşündüğü, bunun yanı sıra bu iletişim ve karşılıklı anlayışın ancak yöneticinin alçak gönüllü olmasıyla sağlanacağı şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen “*Okul yöneticimiz, sorunun aksine alçak gönüllü bir yöneticidir. [A:Ö(1)]*” şeklinde görüşünü aktarmıştır. Bu öğretmenin görüşü, “Okul yöneticinizin alçak gönüllülüğünden uzak olması durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusuna karşılık olarak, bu sorudakinin aksine, okul yöneticisinin alçak gönüllülüğünü koruduğunu düşünmesi şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğretmen “*Alçak gönüllülük olgunlaşmanın bir belirtisi olduğu için bu özelliğe sahip olmayan bir yönetici sadece bir idarecidir, yalnızdır, seilmeyendir, verimsizdir. [D:Ö(1)]*” diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, bir okul yöneticisinin yalnızca okul işlerini idare eden bir yönetici değil, aynı zamanda

bir lider olması gerektiği, bunun da alçak gönüllü olmayı gerektirdiği, ancak o zaman yöneticinin sevilip sayılacağı, verimli olacağı şeklinde yorumlanabilir. Başka bir okuldaki öğretmen *“Okul yöneticimizin karakteristik özelliklerinden biri de alçak gönüllü olmasıdır. Alçak gönüllülükten uzak kalmak demek; iyi niyetten, paylaşımdan, koordinasyondan ve iletişimden uzak kalmak demektir. Bu özelliklerin bir yöneticide olmayışı örgüt iklimine aykırı şeylerdir.[C:Ö(4)]”* şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Bu öğretmen görüşü, yöneticinin alçak gönüllülükten uzak olmasının örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyeceği, ki bunun da örgüt içinde koordinasyon, iletişim ve paylaşım eksikliğine sebep olacağı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.1.2. Alçak gönüllülükten uzak olma

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0’ı, öğretmenlerin %43’ü ve öğrencilerin de %27’si *“Okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olduğu”* görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olma durumu ile ilgili olarak bir öğretmen, *“Okul yöneticimiz genelde deneyimlerini ve yaşantılarını anlatmayı sever. [B:Ö(1)]”* diyerek görüşünü ifade etmiştir. Bu görüş, yöneticinin deneyimlerini çokça anlattığı için bu öğretmende, yöneticinin alçak gönüllülükten uzak olduğu algısını oluşturması şeklinde yorumlanabilir. Bir başka öğretmen ise, *“Okul yöneticimiz alçak gönüllülükten oldukça uzaktır. [C:Ö(2)]”* diyerek görüş belirtmiştir. Bu öğretmen görüşü, yöneticinin, öğretmenin gözünde alçak gönüllülüğe hiç başvurmeyen bir yönetici olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.1.1.3. Alçak gönüllülük davranışının, karşılaşılan duruma göre değişkenlik göstermesi

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici

konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin %0'ı ve öğrencilerin de %13'ü "Okul yöneticilerinin alçak gönüllülük davranışının karşılaşılan duruma göre değişkenlik gösterdiği" görüşünü ifade etmişlerdir.

4.1.1.4. Alçak gönüllülük konusunda herhangi bir görüşe sahip olmama

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin %0'ı ve öğrencilerin de %23'ü "Okul yöneticilerinin alçak gönüllülük davranışı konusunda" herhangi bir görüşe sahip değildir.

4.1.2. İkinci Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumlarıyla ilgili görüşler.

Araştırmanın ikinci boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 9'da belirtilmiştir.

Tablo 9 : Okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumuna ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
Davranışlarının sonuçlarını üstlenme konusunda sorun yaşamama	7	7	100		7	4	57		30	13	43	
Davranışlarının sonuçlarını kabul etmeyip suçu karşıya yansıtma	7	-	0		7	2	29		30	8	27	
Davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme davranışının, karşılaşılan duruma göre değişkenlik göstermesi	7	-	0		7	1	14		30	1	3	
Davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme konusunda herhangi bir fikre sahip olmama	7	-	0		7	-	0		30	8	27	

Araştırmanın ikinci boyutu bağlamında 7 yönetici, 7 öğretmen ve 30 öğrenciden oluşan katılımcılara, okul yöneticilerinin davranışlarının sonucunu kabul edip etmeme durumu sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 9’da belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve verilen görüşler sunulmuştur.

4.1.2.1. Davranışlarının sonuçlarını üstlenme konusunda sorun yaşamama

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 100’ü, öğretmenlerin %57’si ve öğrencilerin de %43’ü “Okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını üstlenme konusunda sorun yaşamadığı” görüşünü ifade etmişlerdir. Davranışlarının sonuçlarını üstlenme ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, “*Davranışlarımın sonuçlarını kabul ederim. Sonuçlarına katlanamayacağımız davranışlardan uzak durmalıyız.[C:Y(2)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, ancak sonuçlarına katlanılacak davranışların sergilenebilir olduğu ve bu konuda öngörülü olmak gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Başka bir okul yöneticisi, *“Haklı olduğumu düşündüğüm zaman davranışlarımı sonuna kadar savunurum.[A:Y(2)]”* diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, yöneticinin haklı olduğu durumlarda davranışını savunduğu, haksız olduğu durumlarda da davranışının sonucunu üstlendiği şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir okul yöneticisi, *“Sonuçları kabullenmemek öğretmenin verimini ve öğrencinin başarısını düşürür. Antipati yaratır. En iyisi sonuçları olduğu gibi kabul edip, dersler çıkararak yanlışlar varsa tekrarını önlemektir.[C:Y(1)]”* diyerek görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, yöneticinin davranışlarını kabul etmemesi durumunda öğretmen ve öğrencilerin motivasyonlarının olumsuz anlamda etkileneceği, önemli olanın sonucu kötü olan davranışlardan dersler çıkarmak olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir okul yöneticisi, *“Sergilemiş olduğum davranışlarımın sonucunu üstlenmek konusunda hiçbir zaman sorun yaşamadım. Düşünerek hareket eden bir insanım.[A:Y(1)]”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, düşünerek hareket edildiği takdirde davranışların sonuçlarını üstlenme konusunda sorun yaşanmayacağı şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir okul yöneticisi, *“Yaptığım davranışların her zaman arkasındayım. Davranışımın sonucu kötü bile olsa o sorumluluğu yüklenirim.[D:Y(1)]”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, yöneticinin haklı olduğu durumlarda davranışını savunduğu, haksız olduğu durumlarda da davranışının sonucunu üstlendiği şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, *“Her insan seçmiş olduğu ve yaptığı tüm davranışlarını kabullenmiş ve isteyerek yapmıştır. Hata yaparsa özür diler ama eminse sonuçlarına da hazır olmalıdır.[D:Ö(1)]”* diyerek görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, insanların iradi olarak hareket ettiği ve doğrudan bu davranışları kabul etmiş olduğu ve bunların sonuçlarını da kabullenmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğretmen, *“Davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme, sorumluluktan kaçma, yetki ve sorumluluklarının farkında olmama anlamına gelir.[C:Ö(4)]”* diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, her yöneticinin yetki ve sorumluluklara sahip olduğu, buna göre davranışlarının sonuçlarını kabul ederek bu yetki ve sorumluluklara sahip çıkması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğretmen, *“Suçlayıcı ve ısrarcı olmadığımız takdirde daha ılımlı ve kabul edicidir.[B:Ö(1)]”* şeklinde görüş belirtmiştir. Bu görüş, temamız her ne kadar yöneticiyle ilgili olsa da, astlara da bazı görevler düştüğü, onların da hitaplarına dikkat ederek, suçlayıcı bir dil kullanmadıkları takdirde yöneticinin davranışlarının sonucunu kabul ettiği/edeceği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.2.2. Davranışlarının sonuçlarını kabul etmeyip suçu karşıya yansıtma

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin %29'u ve öğrencilerin de %27'si "Okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeyip suçu karşıya yansıttığı" görüşünü ifade etmişlerdir. Davranışlarının sonuçlarını kabul etmeyip suçu karşıya yansıtma ile ilgili olarak bir öğretmen, "*Davranışlarının sonuçlarını kabul etmez. Bahaneler bulur. Suçu karşıya yansıtır.[C:Ö(1)]*" şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmen görüşü, yöneticinin bahaneler bularak suçu karşıdaki insana yüklediği ve kendi davranışlarının sonuçlarını üstlenmediği şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, "*Okul yöneticisi yanlış bir davranış olduğunda kabul etmemezlik yapmamalı, hiçbir zaman öğrenciyi yanlış göstermeye çalışmamalıdır.[C:Öğc(2)]*" diyerek katkı sağlamıştır. Bu öğrenci görüşü, yöneticinin varsa hatasını kabul etmesi, bu hatayı öğrenciye yansıtarak sorumluluktan kaçmaması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğrenci, "*Bu durum kesinlikle zorluk görünce kaçma durumudur. Haksız dahi olsalar hatalarını kabul etmeleri en büyük erdemdir. Maalesef çoğu zaman öğrenci haklı olsa da haksız gösterilmektedir.[C:Öğc(5)]*" şeklinde görüş belirtmiştir. Bu görüş, yöneticinin haksız olduğunda hatasını kabul etme erdemini göstermesi gerektiği, ast-üst ilişkisinden dolayı öğrencinin küçük görülerek suçlu durumuna düşürülmemesinin yerinde olacağı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.2.3. Davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme davranışının, karşılaşılan duruma göre değişkenlik göstermesi

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin %14'ü ve öğrencilerin de %3'ü "Davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme davranışının, karşılaşılan duruma göre değişkenlik göstermesi" görüşünü ifade etmişlerdir.

4.1.2.4. Davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme konusunda herhangi bir görüşe sahip olmama

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin %0'ı ve öğrencilerin de %27'si "Davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme konusunda" herhangi bir görüşe sahip değillerdir.

4.1.3. Üçüncü Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin çok başarılı olma isteği durumlarıyla ilgili görüşler.

Araştırmanın üçüncü boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı isteme durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10: Okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı isteme durumlarına ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
Çok başarılı olmayı isteme ve bunun için çaba gösterme	7	4		57	7	1		14	30	3		10
Çok başarılı olmanın pek de önemli olduğunu düşünmeme	7	-		0	7	1		14	30	7		23
Gerekli seviyede başarılı olmanın yeterli olması	7	3		43	7	5		72	30	17		57
Çok başarılı olmayı isteme konusunda herhangi bir görüşe sahip olmama	7	-		0	7	-		0	30	3		10

Araştırmanın üçüncü boyutu bağlamında 7 yönetici, 7 öğretmen ve 30 öğrenciden oluşan katılımcılara, okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı isteyip

istememe durumu sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 10'da belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve verilen görüşler sunulmuştur.

4.1.3.1. Çok başarılı olmayı isteme ve bunun için çaba gösterme

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 57'si, öğretmenlerin %14'ü ve öğrencilerin de %10'u "Okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı istediği ve bunun için çaba gösterdiği" görüşünü ifade etmişlerdir. Çok başarılı olmayı isteme ve bunun için çaba gösterme ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, "*Başarılı olmayı isterim. Başarılı olmak istemeyen yoktur diye düşünüyorum.[C:Y(2)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, başarılı olmanın herkes tarafından elde edilmek istenen bir davranış olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir okul yöneticisi, "*Herkes meslekte çok başarılı olmak ister ve bunun için çok gayret sarfeder.[D:Y(2)]*" diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, başarılı olmak için çok çaba sarfetmenin gerektiğini düşündüğü şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, "*Başarıyı seven ve hırslı bir kişiliğe sahiptir.[B:Ö(1)]*" diyerek görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin başarıyı sevdiği fakat bunu biraz ileri götürerek hırsla dönüştürdüğü şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, "*Çok başarılı olmayı ve olmamızı ister. Her konuda, kendisi için, bizim için, okulumuz için başarılı olmamızı ister.[C:Öğc(4)]*" şeklinde katkı sağlamıştır. Bu öğrenci görüşü, okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı istemesinin, okula, öğrencilere fayda sağlama, onların geleceğine ışık tutma açısından olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğrenci, "*Çok başarılı olmayı isteme iyidir. Okul yöneticisinin başarılı olması okulun da iyi bir yere gelmesini sağlar.[A:Öğc(7)]*" diyerek görüşünü belirtmiştir. Bu öğrenci görüşü, yöneticinin başarılı olmasının, okulun başarılı olmasını sağladığı, okulun önünü açtığı ve fayda sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.3.2. Çok başarılı olmanın pek de önemli olduğunu düşünmeme

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin %14'ü ve öğrencilerin de %23'ü "Okul yöneticileri için çok başarılı olmanın pek de önemli olduğunu düşünmedikleri" görüşünü ifade etmişlerdir. Çok başarılı olmanın pek de önemli olduğunu düşünmeme ile ilgili olarak bir öğretmen, *"Bazı konularda başarı isteyebiliyorlar, bazen de üstüne düşmüyorlar.[C:Ö(3)]"* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmen görüşü, yöneticilerin bazı konularda başarıyı önemsedikleri bazen ise çok da önem vermedikleri, dolayısıyla çok başarılı olmayı isteme durumunun mevcut olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, *"Başarı sağlamak için çok da bir şey yaptıklarını zannetmiyorum.[A:Öğc(4)]"* diyerek katkı sağlamıştır. Bu öğrenci görüşü, yöneticiler için çok başarılı olmanın çok önemli olmadığı ve bunun için çaba sarfedilmediği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.3.3. Gerekli seviyede başarılı olmanın yeterli olması

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 43'ü, öğretmenlerin %72'si ve öğrencilerin de %57'si "Gerekli seviyede başarılı olmanın yeterli olduğu" görüşünü ifade etmişlerdir. Bir okul yöneticisi, *"Başarılı olmayı herkes isteyebilir ancak mevcut durum ve imkanlar ne ise sonuçları da o nispette olur. Başarı için gerekli ortamı yaratmak müdürün hedefidir.[C:Y(1)]"* diyerek görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, okul yöneticisinin hedefinin başarılı olmak ve bunun için gerekli şartları oluşturmak olduğu, ancak bunun neticesinde başarının gerçekleşmesinin her zaman mümkün olmayabileceği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir yönetici, *"Başarılı olmak isterim ama çok başarılı olmak gibi bir saplantım yoktur.[D:Y(1)]"* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüş, başarılı olmak istemenin güzel ve gerekli olduğu ancak bunu saplantılı hale getirmemek gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, *"O mevkide*

oturmak kendisi için bir başarıdır. Başarı için gerekli şartları yerine getirmeyi her zaman gerçekleştirmez, dinlemez, kabul etmez.[C:Ö(1)]” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin başarı istese bile bunun gereklerini yerine getirmediği, çok başarılı olmayı dikkate almadığı şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğretmen, “Hep başarılı olmak ister, ama genelde çok sık karar değiştirdiği için sonuçlar öyle olmaz.[C:Ö(2)]” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüş, yöneticinin başarılı olmayı istediği ancak bunun gereklerini yerine getirmediği, çok sık karar değiştirdiği için istikrar sağlayamadığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir öğretmen, “Belli bir hedef doğrultusunda bireysel değil, kolektif başarı, örgütün gerçek anlamdaki başarısı olarak kabul edilmelidir. Münferit başarı yerine paylaşılan sorumluluklar ve örgütsel başarı önemlidir.[C:Ö(4)]” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüş, yalnızca yöneticinin bireysel başarısının değil, bir okul olarak örgütün başarısının önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğretmen, “Kendisine ve okulumuza yetecek düzeyde başarıya sahip olma düşüncesinde olan bir yöneticimiz vardır.[A:Ö(1)]” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüş, yöneticinin sadece kendi başarısını değil, okulun da başarısını önemseydiği ve başarıyı yetecek düzeyde istediği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.3.4. Çok başarılı olmayı isteme konusunda herhangi bir görüşe sahip olmama

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0’ı, öğretmenlerin %0’ı ve öğrencilerin de %10’u “Çok başarılı olmayı isteme konusunda” herhangi bir görüşe sahip değildir.

4.1.4. Dördüncü Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlama isteği durumlarıyla ilgili görüşler.

Araştırmanın dördüncü boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için;

okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlamayı isteme durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 11’de belirtilmiştir.

Tablo 11: Okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlamayı isteme durumlarına ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
Cesaretini kanıtlamayı istemenin söz konusu olması	7	1	14		7	-	0		30	-	0	
Cesur olmanın her zaman gösterilmesi gereken bir davranış olmaması	7	6	86		7	6	86		30	24	80	
Cesaretini kanıtlama isteği ile ilgili herhangi bir görüşün mevcut olmaması	7	-	0		7	1	14		30	6	20	

4.1.4.1. Cesaretini kanıtlamayı istemenin söz konusu olması

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlamayı isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 14’ü öğretmenlerin %0’ı ve öğrencilerin de %0’ı “Okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlamayı istediği” görüşünü ifade etmişlerdir. Cesaretini kanıtlama isteği ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, “*Cesaretimi kanıtlama isteğim var.[C:Y(2)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

4.1.4.2. Cesur olmanın her zaman gösterilmesi gereken bir davranış olmaması

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlamayı isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 86’sı, öğretmenlerin % 86’sı ve öğrencilerin de % 80’i “Okul

yöneticilerinin cesur olmalarının her zaman gösterilmesi gereken bir davranış olmadığı” görüşünü ifade etmişlerdir. Cesur olmanın her zaman gösterilmesi gereken bir davranış olmaması ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, “*Atak ve cesur olmak en önemli liderlik özelliğidir. Ancak aşırıya kaçılmamalıdır.[C:Y(1)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, cesur olmanın ve bunu göstermenin önemli bir liderlik özelliği olduğu, fakat aşırıya kaçıldığında sevimsiz bir hal alabileceği şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir yönetici, “*Meslek hayatında bazen cesur kararlar verilmesi gerektiği anlar olmaktadır. Koşullar bunu gerektiriyorsa bu cesur kararları almak lazım.[D:Y(2)]*” diyerek katkıda bulunmuştur. Bu yönetici görüşü, her zaman olmasa da gerektiğinde cesur adımlar atılması, şartlar öyle gerektiriyorsa bu adımları atmaktan geri durulmaması şeklinde yorumlanabilir. Başka bir yönetici, “*Her konuda cesaretimi kanıtlamam gerektiğini düşünmüyorum. Gerekli gördüğüm durumlarda cesur davranırım.[A:Y(2)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, gereken durumlarda cesur davranılmasının uygun olduğu, her zaman cesur olduğunu göstermenin bir anlam ifade etmediği şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, “*Cesaret, kanıtlama gerektirmez, yeri ve zamanı geldiğinde yapılması gerekeni yapma işidir, davranışdır. Diğer türlü çok yerinde olmaz ve sonuçları iyi olmaz.[D:Ö(1)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu öğretmen görüşü, cesaretin kanıtlanacak bir davranış olmadığı, salt cesareti kanıtlamak için bir davranışta bulunulmaması gerektiği, yeri ve zamanı geldiğinde bazı işlerin yapıldıktan sonra cesaretin ortaya çıkabileceği, cesaretin bir amaç değil, araç olarak kullanılması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğretmen, “*Okul yöneticimiz cesur adımlar atmaya sever. Risk değerlendirmesi yapar. Büyük risklere girmez.[B:Ö(1)]*” diyerek katkı sağlamıştır. Bu öğretmen görüşü, yöneticinin cesaretini gösterdiği ancak bunun belli sınırlar içinde olduğu ve risk değerlendirmesi yaparak, ona göre hareket ettiği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.4.3. Cesaretini kanıtlama isteği ile ilgili herhangi bir görüşün mevcut olmaması

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlamayı isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki

katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin de %20'si, okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlama isteği ile ilgili herhangi bir görüş bildirmemişlerdir.

4.1.5. Beşinci Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumuyla ilgili görüşler.

Araştırmanın beşinci boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 12'de belirtilmiştir.

Tablo 12: Okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumlarına ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
Karşıdaki kişinin anlayabileceği bir dille konuşup, onu ikna edebileceğini düşünme	7	6	86	7	4	57	30	8	27			
Hitap gücüne sahip olduğunu düşünmeme	7	-	0	7	1	14	30	8	27			
Eleştirel ve diktatöryel bir hitabete sahip olunmasından dolayı problemleri aşamama	7	-	0	7	2	29	30	5	16			
Hitap gücüyle problemleri atlatma konusunda herhangi bir fikre sahip olmama	7	1	14	7	-	0	30	9	30			

4.1.5.1. Karşıdaki kişinin anlayabileceği bir dille konuşup, onu ikna edebileceğini düşünme

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici

konumundaki katılımcıların % 86'sı, öğretmenlerin % 57'si ve öğrencilerin de % 27'si "Okul yöneticisinin karşıdaki kişinin anlayabileceği bir dille konuşup, onu ikna edebileceğini düşündüğü" görüşünü ifade etmişlerdir. Karşıdaki kişinin anlayabileceği bir dille konuşup, onu ikna edebilme ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, "*Hitap gücü önemlidir. İnsanlara düşüncelerinizi aktarabilmeniz için hitap yeteneği gereklidir.[C:Y(2)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, bu yöneticinin hitap gücüyle karşıdaki insanı etkileyebileceği, onu ikna edebileceği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir yönetici, "*Karşıdaki kişinin anlayabileceği bir dille konuşup ikna edebileceğimi düşünüyorum.[A:Y(2)]*" diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, karşıdaki insanı ikna edebilmek için onun anlayabileceği bir dille konuşmanın gerekliliği, hitap gücünü kullanmanın iletişimde önemli yeri olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, "*Örgüt üyelerini örgütsel amaçlar doğrultusunda ikna edebilecek bilgi birikimi ve hitap gücüne sahip olmaları ve örgüt üyelerini hitap gücüyle etkileyebilmeleri okul yöneticileri için önemli birer özelliktir.[C:Ö(4)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticilerinin astlarını etkileyebilmeleri için yeterli bilgi birikimine ve hitap gücüne sahip olmaları gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğretmen, "*Yöneticimiz, öğretmen ve öğrencileri ayrıca çalışanlarına uygun ve empatik bir dil ve hitap şekli kullanır.[A:Ö(1)]*" diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, yöneticinin etkili ve ikna edici olabilmesi için empatik bir dil kullanması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, "*Okul yöneticisi eğer iyi bir hitapla konuşursa herşeyi yapabilir ancak hitap şekli kötü olursa öğrenciler söylediklerinin tam tersini yaparlar.[A:Öğc(7)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin ılımlı bir hitap şekli kullanmasıyla birçok problemin çözüleceği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.5.2. Hitap gücüne sahip olduğunu düşünmeme

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin de % 27'si "Okul yöneticisinin hitap gücüne sahip olduğunu düşünmediği" görüşünü ifade etmişlerdir.

4.1.5.3. Eleştirel ve diktatöryel bir hitabete sahip olunmasından dolayı problemleri aşamama

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin % 29'u ve öğrencilerin de % 16'sı "Okul yöneticisinin eleştirel ve diktatöryel bir hitabete sahip olmasından dolayı problemleri aşamaması" görüşünü ifade etmişlerdir. Eleştirel ve diktatöryel bir hitabete sahip olmasından dolayı problemleri aşamama ile ilgili olarak bir öğretmen, "*Kaba ve diktatör bir hitap şekli vardır. Sürekli eleştirir, sonuç olarak sevilmez, saygı duyulmaz. [C:Ö(1)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu öğretmen görüşü, yöneticinin eleştirel ve diktatöryel bir dil kullanmasının hoş karşılanmadığı, yapıcı olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.5.4. Hitap gücüyle problemleri atlatma konusunda herhangi bir fikre sahip olmama

Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 14'ü, öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin de % 30'u okul yöneticisinin hitap gücüyle problemleri atlatması konusunda herhangi bir görüş ifade etmemişlerdir.

4.1.6. Altıncı Boyut : Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemeleri durumuyla ilgili görüşler.

Araştırmanın altıncı boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemeleri durumuna ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 13'te belirtilmiştir.

Tablo 13: Okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemeleri durumuna ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
İlgi odağı olmaktan hoşlanma	7	-	0	0	7	5	72	72	30	6	20	20
İlgi odağı olmaktan hoşlanmama, geri planda olmayı tercih etme	7	7	100	100	7	1	14	14	30	18	60	60
Bireysel anlamda değil de örgüt kapsamında ilgi odağı olmayı isteme	7	-	0	0	7	1	14	14	30	-	0	0
İlgi odağı olmayı isteme konusunda herhangi bir görüş beyan etmeme	7	-	0	0	7	-	0	0	30	6	20	20

4.1.6.1. İlgi odağı olmaktan hoşlanma

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin % 72'si ve öğrencilerin de % 20'si "Okul yöneticisinin ilgi odağı olmaktan hoşlandığı" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin ilgi odağı olmaktan hoşlanması ile ilgili olarak bir öğretmen, "Yöneticilerdeki ego ve ben duygusu örgütsel başarıyı olumsuz etkileyen bir olgudur.[C:Ö(4)]" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, bir okulu yöneten okul yöneticisinin yüksek bir egoya sahip olmasının, o okuldaki örgütsel başarıyı olumsuz olarak etkileyeceği, ben duygusunun takım ruhunun önüne geçmemesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğretmen, "Okul yöneticimiz, herkesin kendisine boyun eğmesini ister, güç gösterisi yapmayı sever .[C:Ö(1)]" diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, okul yöneticisinin ilgi odağında olup, hep kendi istediklerinin yapılmasını istemesi ve bazı öğretmenlerin bundan rahatsızlık duyması şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğretmen, "Okul yöneticisi, ilgi odağı olmayı istiyorsa icraatları ve davranışlarıyla bunu yapmalıdır .[D:Ö(1)]" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin yaptığı işlerle, attığı cesur adımlarla, ortaya koyduğu örnek liderlik davranışlarıyla ilgi odağı olabilecekken bu durumları sergilemeyip ilgi odağı olmayı beklememesi şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci,

“Herkesten daha fazla ilgi odağı olmak ister ve kendini daha üstün gösterirse, bu etraftan kötü tepki almasına sebep olur .[A:Öğc(7)]” diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, okul yöneticisinin ilgi odağı olmak istemesinin astlar tarafından iyi karşılanmayacağı, kötü tepkiler alacağı, diğer bireylerden daha üstün görünmeye çalışmanın antipati yaratacağı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.6.2. İlgi odağı olmaktan hoşlanmama, geri planda olmayı tercih etme

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 100’ü, öğretmenlerin % 14’ü ve öğrencilerin de % 60’ı “Okul yöneticisinin ilgi odağı olmaktan hoşlanmadığı, geri planda olmayı tercih ettiği” görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin ilgi odağı olmaktan hoşlanmaması ve geri planda olmayı istemesi ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, *“Genelde ilgi odağı olmayı istemiyorum. Çoğu zaman geri planda işlerimi yürütmeyi severim.[C:Y(2)]”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, yöneticinin ilgi odağı olmaktan rahatsızlık duyduğu, geri planda olup yapılması gerekenleri yerine getirmenin daha tercih edilir olduğunu düşündüğü şeklinde yorumlanabilir. Başka bir yönetici, *“İlgi odağı olmayı istemiyorum. İşimi gerektiği gibi yaptığım sürece kimsenin ilgi odağı olmama gerek olmadığını düşünüyorum .[A:Y(2)]”* diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, önemli olanın ilgi odağı olmak değil, işlerin yürütülmesi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir yönetici, *“İlgi odağı olmayı isteme belli sınırlar içerisinde olmalı. Bu konuda beklenti çok olursa sorun yaratabilir.[D:Y(2)]”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, okul yöneticisinin ilgi odağı olmayı istese bile bunun belli sınırlar içinde olması gerektiği, aksi takdirde beklenti çok olduğunda bazı sorunların kaçınılmaz olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir okul yöneticisi, *“Okul yöneticisi zaten ilgi odağıdır. Benim için çok da önemli değildir. Her olayda önde olmak birçok hatayı da beraberinde getirir. Paylaşmak daha iyidir.[C:Y(1)]”* diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, ilgi odağı olmanın aslında çok da istenilecek bir durum olmadığı, önde olmanın hataları da beraberinde getireceği, bunun yerine görev ve sorumlulukları paylaşarak hataların en aza indirgenmesinin mümkün olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.1.6.3. Bireysel anlamda değil de örgüt kapsamında ilgi odağı olmayı isteme.

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin de % 0'ı "Okul yöneticisinin bireysel anlamda değil de örgüt kapsamında ilgi odağı olmayı istediği" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin bireysel anlamda değil de örgüt kapsamında ilgi odağı olmayı istemesi ile ilgili olarak bir öğretmen, *"Bireysel anlamda ilgi odağı olmak yerine, okul adına yapılan güzel işlerle tüm okul olarak ilgi odağı olmayı tercih eder.[A:Ö(1)]"* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin kişisel olarak değil, örgütsel anlamda ilgi odağı olmayı tercih ettiği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.6.4. İlgi odağı olmayı isteme konusunda herhangi bir görüş beyan etmeme

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Öğrencilerin % 20'si okul yöneticisinin ilgi odağı olma isteği ile ilgili herhangi bir görüş bildirmemişlerdir.

4.1.7. Yedinci Boyut : Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını istemeleri durumuyla ilgili görüşler.

Araştırmanın yedinci boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını istemeleri durumuna ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 14'te belirtilmiştir.

Tablo 14: Okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını istemeleri durumuna ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
Yöneticinin astlarına saygı duyması ve bunun karşılığında onlardan da saygı beklentisinde olması	7	3	43	7	2	29	30	3	10			
Saygınlığın önemli olduğunu düşünme ve astlarından saygı beklentisinde olma	7	3	43	7	1	14	30	16	53			
Kişisel olmasa bile yöneticilik makamına saygı beklentisi içinde olma	7	1	14	7	-	0	30	3	10			
Yöneticinin astlarından koşulsuz saygı beklentisinde olması	7	-	0	7	4	57	30	1	3			
Yöneticinin saygı beklemesi konusunda herhangi bir görüş belirtmeme	7	-	0	7	-	0	30	7	24			

4.1.7.1. Yöneticinin astlarına saygı duyması ve bunun karşılığında onlardan da saygı beklentisinde olması

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 43'ü, öğretmenlerin % 29'u ve öğrencilerin de % 10'u "Okul yöneticisinin astlarına saygı duyduğu ve bunun karşılığında onlardan da saygı beklentisinde olduğu" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin astlarına saygı duyması ve bunun karşılığında onlardan da saygı beklentisinde olması ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, "*Karşımdaki insana benim saygı duyduğum gibi, karşımdakinden de aynısını beklerim. [D:Y(1)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, saygının karşılıklı olduğu, yöneticinin kendisinin astlarına saygı duyduğu gibi onlardan da saygı beklentisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, "*Okul yöneticimiz genelde saygı görüp göstermek ister. [B:Ö(1)]*" diyerek katkıda bulunmuştur. Başka bir öğretmen, "*Saygı; bilgi, birikim,*

kişilik ve tecrübeye yönelik gerçekleşir. Aynı zamanda yöneticinin örgüt üyelerine karşı tutum ve davranışlarının geri yansımaları olarak da düşünülebilir. [C:Ö(4)]” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, yöneticiye; bilgisinden, tecrübesinden ve kişiliğinden dolayı saygı duyulacağı, aynı zamanda astlarına duyduğu saygının ona geri yansıtılacağı şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, *“Eğer okul yöneticisi, bir problemim olduğunda benimle yakından ilgileniyorsa saygım sonsuz. Ama bizi başlarından savmaya çalışırlarsa yine saygı duyarım ama değer vermem, konuşmak istemem. [A:Öğc(4)]*” diyerek katkıda bulunmuştur. Bu öğrenci görüşü, saygının karşılıklı gösterilmesi gereken bir davranış olduğu düşünüldüğünde, okul yöneticisinin öğrencilerin problemleriyle ilgilenmeleri yani onlara değer verip saygı duymaları sonucunda öğrencilerden de içten bir saygı görecekları ve sevecekleri şeklinde yorumlanabilir.

4.1.7.2. Saygınlığın önemli olduğunu düşünme ve astlarından saygı beklentisinde olma

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 43’ü, öğretmenlerin % 14’ü ve öğrencilerin de % 53’ü “Okul yöneticisine göre saygınlığın önemli olduğu ve astlarından saygı beklentisinde bulunduğu” görüşünü ifade etmişlerdir. Saygınlığın önemli olduğunu düşünme ve astlarından saygı beklentisinde olma durumu ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, *“Saygınlık bence önemlidir. Öğrencilerimden ve öğretmen arkadaşlarımdan saygı beklerim. [C:Y(2)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, bir okul yöneticisi için saygınlığın önemli bir vasıf olduğu ve astlarından saygı beklentisinde bulunduğu şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, *“Okul yöneticimiz, büyüğümüz, öğretmenimiz olması yönüyle saygı beklemek konusunda haklıdır. [D:Öğc(2)]*” diyerek katkıda bulunmuştur. Bu öğrenci görüşü, okul yöneticisine saygı duymayı önemli gördüğü, aradaki yaş farkının ve öğretmen olmasının bu saygıyı hak etmesine sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.1.7.3. Kişisel olmasa bile yöneticilik makamına saygı beklentisi içinde olma

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 14'ü, öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin de % 10'u "Okul yöneticisinin kişisel olmasa bile yöneticilik makamına saygı beklentisinde olduğu" görüşünü ifade etmişlerdir. Yöneticilik makamına saygı beklentisi içinde olma durumu ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, "*Bana olmasa bile makama saygı esas olandır. [C:Y(1)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, kişisel olmasa bile yöneticilik vasfından dolayı saygı beklentisinde olmanın söz konusu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, "*Yaptığı işten dolayı saygıyı istiyor, haklıdır. [D:Öğc(3)]*" diyerek katkıda bulunmuştur. Bu öğrenci görüşü, okul yöneticisinin makamından dolayı, haklı olarak saygı görmek istediği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.7.4. Yöneticinin astlarından koşulsuz saygı beklentisinde olması

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin % 57'si ve öğrencilerin de % 3'ü "Okul yöneticisinin astlarından koşulsuz saygı beklentisinde olduğu" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin astlarından koşulsuz saygı beklentisinde olması ile ilgili olarak bir öğretmen, "*Okul yöneticimiz, saygı duyulmasından öte, herkesin ona sorgusuz-sualsiz, itirazsız, mazeretsiz boyun eğmesini ister. [C:Ö(1)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüşe sahip öğretmenin, okul yöneticisini liderlik özelliklerini taşımayan, işlerin yürümesi için ortak kararlar almaktan uzak, örgüt iklimine zıt davranışlar sergileyen bir yönetici olarak gördüğü şeklinde yorumlanabilir.

4.1.7.5. Yöneticinin saygı beklemesi konusunda herhangi bir görüş belirtmeme

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını isteme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Öğrencilerin % 24'ü yöneticilerin saygı beklemesi konusunda herhangi bir görüş bildirmemiştir.

4.1.8. Sekizinci Boyut : Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin bir topluma girdiklerinde farkedilmeme karşısında bozulmaları durumuyla ilgili görüşler.

Araştırmanın sekizinci boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin bir topluma girdiklerinde farkedilmeme karşısında bozulmaları durumuna ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 15'te belirtilmiştir.

Tablo 15 : Okul yöneticilerinin bir topluma girdiklerinde farkedilmeme karşısında bozulmaları durumuna ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
Farkedilmeme karşısında bozulma durumunun, yöneticinin bulunduğu ortama ve duruma göre değişkenlik göstermesi	7	3	43		7	5	71		30	7	23	
Bir topluma girdiğinde farkedilmeme karşısında, yöneticide; bozulma, savunmaya geçme duygularının oluşması	7	1	14		7	2	29		30	8	27	
Bir topluma girdiğinde farkedilmeme durumunu sorun olarak görmeme	7	3	43		7	-	0		30	5	17	
Farkedilmeme karşısında bozulma durumuyla ilgili herhangi bir görüş belirtmeme	7	-	0		7	-	0		30	10	33	

4.1.8.1. Farkedilmeme karşısında bozulma durumunun, yöneticinin bulunduğu ortama ve duruma göre değişkenlik göstermesi

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin bir topluma girdiklerinde farkedilmeme karşısında bozulma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 43'ü, öğretmenlerin % 71'i ve öğrencilerin de % 23'ü "Okul yöneticisinin farkedilmeme karşısında bozulma durumunun, yöneticinin bulunduğu ortama ve duruma göre değişkenlik gösterdiği" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin farkedilmeme karşısında bozulma durumunun, yöneticinin bulunduğu ortama ve duruma göre değişkenlik göstermesi ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, "*Bulduğum ortama göre değişir. Bazı ortamlarda farkedilmemek beni bozmaz. Ancak bazı durumlarda farkedilmeyi isterim.[A:Y(2)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, yöneticinin bulunduğu ortamdaki rolüne göre, farkedilmeme karşısında bozulma durumunun değiştiği şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, "*Eğer farkedilmesi gereken bir durum varsa, uygun yöntemlerle bunu sağlayabilir.[A:Ö(1)]*" diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, okul yöneticisinin bulunduğu ortamdaki dikkati üzerine çekmesi gerektiğinde, bunu uygun yöntemler kullanarak gerçekleştirdiği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.8.2. Bir topluma girdiğinde farkedilmeme karşısında, yöneticide; bozulma, savunmaya geçme duygularının oluşması

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin bir topluma girdiklerinde farkedilmeme karşısında bozulma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 14'ü, öğretmenlerin % 29'u ve öğrencilerin de % 27'si "Bir topluma girdiğinde farkedilmeme karşısında, yöneticide; bozulma, savunmaya geçme duygularının oluştuğu" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinde farkedilmeme karşısında bozulma ve savunmaya geçme duygusunun oluşması ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, "*Çok utanırım ve kendimi savunmaya geçerim veya oradan ayrılırım.[D:Y(1)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, bir ortama girildiğinde farkedilmeme durumunun kendisini olumsuz

yönde etkilediği, savunma mekanizmasının ortaya çıktığı, oldukça bozulduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.1.8.3. Bir topluma girdiğinde farkedilmeme durumunu sorun olarak görmeme

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin bir topluma girdiklerinde farkedilmeme karşısında bozulma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 43'ü, öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin de % 17'si "Okul yöneticisinin bir topluma girdiğinde farkedilmeme durumunu sorun olarak görmemesi" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin bir topluma girdiğinde farkedilmeme durumunu sorun olarak görmemesi ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, "*Fark ediliyim ama, umurumda olduğunu söyleyemeyeceğim.[C:Y(1)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, kendisinin farkedilen ve dikkat çeken bir yönetici olduğu, ama bu durumu çok önemsemediği şeklinde yorumlanabilir. İki yönetici birbirine yakın olarak, "*Önem verdiğim bir durum değil.[A:Y(1)]*" ve "*Çok sorun olan bir durum değildir.[A:Y(3)]*" diyerek katkıda bulunmuşlardır. Bu görüşler, bazı yöneticilerin farkedilmemeyi önemsemediği, bu durumla başedebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

4.1.8.4. Farkedilmeme karşısında bozulma durumuyla ilgili herhangi bir görüş belirtmeme

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin bir topluma girdiklerinde farkedilmeme karşısında bozulma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Öğrencilerin % 33'ü okul yöneticilerinin farkedilmeme karşısında bozulma durumuyla ilgili herhangi bir görüş bildirmemiştir.

4.1.9. Dokuzuncu Boyut : Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanmaları durumuyla ilgili görüşler.

Araştırmanın dokuzuncu boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanmaları durumuna ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 16’da belirtilmiştir.

Tablo 16 : Okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanmaları durumuna ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
İltifattan hoşlanma olgusunun yere ve duruma göre değişmesi	7	2		29	7	-		0	30	-		0
İltifattan hoşlanmakla birlikte fazlasının ve gerçekdışı olanının itici olduğu düşüncesi	7	5		71	7	1		14	30	-		0
İltifattan ve takdir edilmekten hoşlanma durumu	7	-		0	7	6		86	30	17		57
İltifattan hoşlanmama	7	-		0	7	-		0	30	4		13
Yöneticilerin iltifattan hoşlanma durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmeme	7	-		0	7	-		0	30	9		30

4.1.9.1. İltifattan hoşlanma olgusunun yere ve duruma göre değişmesi

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 29’u, öğretmenlerin % 0’ı ve öğrencilerin de % 0’ı “Okul yöneticisinin iltifattan hoşlanma durumunun, yöneticinin bulunduğu ortama ve duruma göre değişkenlik gösterdiği” görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin iltifattan hoşlanma durumunun, yöneticinin bulunduğu ortama ve duruma göre değişkenlik göstermesi ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, “İltifattan her zaman

hoşlanmıyorum, yer ve durum önemlidir.[A:Y(3)]” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, yöneticinin bulunduğu yere ve duruma göre iltifattan hoşlanma durumunun değişkenlik göstereceği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.9.2. İltifattan hoşlanmakla birlikte fazlasının ve gerçekdışı olanının itici olduğu düşüncesi

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 71’i, öğretmenlerin % 14’ü ve öğrencilerin de % 0’ı “Okul yöneticisinin iltifattan hoşlanmakla birlikte fazlasının ve gerçekdışı olanının itici olduğu” görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin iltifattan hoşlanmakla birlikte fazlasının ve gerçekdışı olanının itici olması ile ilgili olarak bir okul yöneticisi, *“İltifattan hoşlanırım ama gerçekçi değilse rahatsız edici bulurum.[C:Y(2)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu yönetici görüşü, gerçekçi olmayan övgülerin yöneticiyi rahatsız ettiği ve yöneticinin bu tür övgüleri gereksiz bulduğu şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, *“İltifat etmeyi çok seven bir yöneticidir. Gerçekçi iltifatlarıyla çalışanlarını cesaretlendirir. Aynı şekilde kendisi de desteklenir.[A:Ö(1)]*” diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, gerçekçi övgülerin insanları mutlu ettiği ve motivasyon kazandırdığı, yöneticinin de astlarına iltifat ederek onları cesaretlendirdiği, ve kendisinin de karşılık olarak iltifat aldığı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.9.3. İltifattan ve takdir edilmekten hoşlanma durumu

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0’ı, öğretmenlerin % 86’sı ve öğrencilerin de % 57’si “Okul yöneticisinin iltifattan ve takdir edilmekten hoşlandığı” görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin iltifattan ve takdir edilmekten hoşlanması ile ilgili olarak bir öğretmen, *“İltifattan ve takdir edilmekten hoşlanır.[B:Ö(1)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bir başka öğretmen, *“İltifattan hoşlanmayan insan olmaz diye düşünüyorum.[D:Ö(1)]*” diyerek katkıda bulunmuştur. Diğer öğretmenler de bunlara yakın kısa cümleler kurmuştur. Bu öğretmen görüşleri yöneticilerin de diğer insanlar

gibi iltifattan ve takdir edilmekten hoşlandıkları şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, “Okul yöneticimiz iltifatı sever ama kişiye tavrı değişmez.[D:Öğc(6)]” diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, yöneticinin iltifattan hoşlandığı, iyi tepki verdiği fakat iltifat eden kişiye karşı tavrının değişmediği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.9.4. İltifattan hoşlanmama

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Sadece öğrencilerin % 13’ü “Okul yöneticisinin iltifattan hoşlanmadığı” görüşünü ifade etmişlerdir.

4.1.9.5. Yöneticilerin iltifattan hoşlanma durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmeme

Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Sadece öğrencilerin % 30’u okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanma durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

4.1.10. Onuncu Boyut : Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduklarını düşünme durumlarıyla ilgili görüşler.

Araştırmanın onuncu boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduklarını düşünmeleri durumuna ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 17’de belirtilmiştir.

Tablo 17: Okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduklarını düşünmeleri durumuna ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
İnsanları inandırabildiğini ve ikna edici olduğunu düşünme	7	6	86		7	4	58		30	7	23	
Çok yüksek bir inandırıcılık gücüne sahip olduğunu düşünmeme	7	1	14		7	-	0		30	2	7	
Bazı zamanlarda gerçek dışı beyanlarda bulunduğu için inandırıcılığının bulunmaması	7	-	0		7	2	28		30	6	20	
Çok sık karar değiştirdiği için inandırıcılığının bulunmaması	7	-	0		7	1	14		30	1	3	
Yöneticilerin insanları inandırma gücüne sahip olduklarını düşünmeleri durumuna ilişkin herhangi bir görüş belirtmeme	7	-	0		7	-	0		30	14	47	

4.1.10.1. İnsanları inandırabildiğini ve ikna edici olduğunu düşünme

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduğunu düşünme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 86'sı, öğretmenlerin % 58'i ve öğrencilerin de % 23'ü "Okul yöneticisinin insanları inandırabildiğini ve ikna edici olduğunu düşündükleri" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin insanları inandırabildiğini ve ikna edici olduğunu düşünmesi ile ilgili olarak bir yönetici "*İnsanları inandırabildiğimi düşünüyorum. Herkese anladığı dille konuşmaya çalışıyorum.[A:Y(2)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, herkese anlayabileceği dille konuşunca, yani insanları önce tanıyıp karakterine göre hitap edince, onları ikna etmenin kolaylaştığı şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, "*Örgüt çalışanlarını ikna edebilme yeteneği her yöneticide olması gereken önemli bir liderlik özelliğidir.[C:Ö(4)]*" diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, okul yöneticisinin önemli bir özelliği olarak çalışanlarını ikna edebilme yeteneğinin düşünüldüğü şeklinde

yorumlanabilir. Başka bir öğretmen, *“Okul yöneticisi insanları inandırma gücüne sahip olmazsa söyledikleri havada kalır, örgüt amaçlarına ulaşamaz.[D:Ö(1)]”* diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, örgüt amaçlarına ulaşılabilmesi için, okul yöneticisinin insanların güvenini kazanması ve onları inandırma gücüne sahip olmasının gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, *“Okul yöneticisi ne derse insanlar ona inanır, çünkü o okulun müdürüdür, yalan söyleyeceği kimsenin aklına gelmez.[C:Öğc(2)]”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin insanlara güven telkin etmesi ve inandırıcılık gücüne sahip olması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğrenci, *“Okul yöneticimiz kendi inandığı şeye başkalarının da inanmasını sağlar.[B:Öğc(1)]”* diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, okul yöneticisinin inandığı değerlere, olgulara veya olaylara astlarını da inandırma gücüne sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir öğrenci, *“Okul yöneticisinin insanları inandırma gücüne sahip olması gerekmektedir, sonuçta onlar insanları eğitiyor.[C:Öğc(5)]”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin insanları eğitme rolünden dolayı, onları inandırma, güven sağlama durumlarına sahip olması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.10.2. Çok yüksek bir inandırıcılık gücüne sahip olduğunu düşünmeme

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduğunu düşünme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 14’ü, öğretmenlerin % 0’ı ve öğrencilerin de % 7’si *“Okul yöneticisinin çok yüksek bir inandırıcılık gücüne sahip olduğunu düşünmedikleri”* görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin çok yüksek bir inandırıcılık gücüne sahip olduğunu düşünmeme ile ilgili olarak bir yönetici *“İnsanları inandırma gücümün çok yüksek olduğunu düşünmüyorum.[D:Y(1)]”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin insanlar üzerinde, onları inandırmayla ilgili güçlü bir tesirinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.10.3. Bazı zamanlarda gerçek dışı beyanlarda bulunduğu için inandırıcılığının bulunmaması

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduğunu düşünme durumlarının tespit

edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin % 28'i ve öğrencilerin de % 20'si "Okul yöneticisinin bazı zamanlarda gerçek dışı beyanlarda bulunduğu için inandırıcılığının bulunmadığı" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin bazı zamanlarda gerçek dışı beyanlarda bulunduğu için inandırıcılığının bulunmaması ile ilgili olarak bir öğretmen, *"Okul yöneticimiz birçok kez gerçek dışı beyanda bulunduğu için, söylediklerine çok güvenilmiyor, araştırılıyor.[C:Ö(1)]"* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin örgüt içinde güven problemi yaşanmasına sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.1.10.4. Çok sık karar değiştirdiği için inandırıcılığının bulunmaması

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduğunu düşünme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin de % 3'ü "Okul yöneticisinin çok sık karar değiştirdiği için inandırıcılığının bulunmadığı" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin çok sık karar değiştirdiği için inandırıcılığının bulunmaması ile ilgili olarak bir öğretmen, *"Okul yöneticimiz çok sık karar değiştirdiği için inandırma gücü pek yoktur.[C:Ö(2)]"* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, kararlarında istikrar sağlayamayan bir okul yöneticisinin inandırma gücünün olumsuz yönde etkileneceği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.10.5. Yöneticilerin insanları inandırma gücüne sahip olduklarını düşünmeleri durumuna ilişkin herhangi bir görüş belirtmeme

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduğunu düşünme durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Öğrencilerin % 47'si okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olma durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

4.1.11. On Birinci Boyut :Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemeleri durumuyla ilgili görüşler.

Araştırmanın on birinci boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemeleri durumuna ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 18’de belirtilmiştir.

Tablo 18: Okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemeleri durumuna ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
Yöneticinin otoriter olmaması	7	2	29		7	2	29		30	5	17	
Yöneticinin insanlar üzerinde otorite kurmanın gereksiz olduğunu, saygı-sevgi çerçevesinde işlerin yürütülmesi gerektiğini düşünmesi	7	2	29		7	1	14		30	-	0	
Belli bir oranda otorite kurulmasının gerekli olduğunu düşünme	7	3	42		7	1	14		30	8	27	
Otorite kurma isteğinin çok fazla olması	7	-	0		7	3	43		30	7	23	
Yöneticilerin insanlar üzerinde otorite kurmak istemeleri durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmeme	7	-	0		7	-	0		30	10	33	

4.1.11.1. Yöneticinin otoriter olmaması

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 29’u, öğretmenlerin % 29’u ve öğrencilerin de % 17’si “Okul yöneticisinin otoriter olmadığı” görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin otoriter olmaması ile ilgili olarak bir yönetici, “Çocuklarım üzerinde otorite kurmak isterim ama okulda her durumda otoriter

değilim.[A:Y(2)]” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, yöneticinin farklı rollerde otoriter olabilme durumuna karşın okulda otoriter olmaması şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, *“Otorite kurmalarına pek sıcak bakmam, otorite kurmaları doğru olmaz.[C:Öğc(3)]*” diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, otorite kurarak işlerin yürütülemeyeceği, öğrencilerin otoriteden hoşlanmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

4.1.11.2.Okul yöneticisinin insanlar üzerinde otorite kurmanın gereksiz olduğunu, saygı-sevgi çerçevesinde işlerin yürütülmesi gerektiğini düşünmesi

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 29'u, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin de % 0'ı “Okul yöneticisinin insanlar üzerinde otorite kurmanın gereksiz olduğunu, saygı-sevgi çerçevesinde işlerin yürütülmesi gerektiğini düşündüğü” görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin insanlar üzerinde otorite kurmasının gereksiz olduğu, saygı-sevgi çerçevesinde işlerin yürütülmesi gerektiğini düşünmesi ile ilgili olarak bir yönetici, *“Aşırı baskıcı yöntemler yerine karşılıklı anlayışa ve kabullenmeye yönelik tavırları benimserim.[C:Y(1)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, işlerin üstten asta inen emirler şeklinde değil de karşılıklı anlayış ve kabullenmeyle yapılmasının daha verimli bir yöntem olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir yönetici, *“İnsanlar üzerinde otorite kurmama gerek olduğunu düşünmüyorum. Saygı ve sevgi çerçevesinde bütün işler yürütülmektedir.[A:Y(1)]*” diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, insanların bir görevi yerine getirmeleri için bir otoriteye ihtiyaç duymadıkları, saygı-sevgi çerçevesinde daha verimli çalışıldığı şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, *“Okul yöneticimiz sevgi ve saygı yoluyla otoriteyi zaten sağlamış durumdadır.[A:Ö(1)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşarak işlerin düzenli bir şekilde yürüdüğü şeklinde yorumlanabilir.

4.1.11.3. Belli bir oranda otorite kurulmasının gerekli olduğunu düşünme

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 42'si, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin de % 27'si "Belli bir oranda otorite kurulmasının gerekli olduğu" görüşünü ifade etmişlerdir. Belli bir oranda otorite kurulmasının gerekli olması ile ilgili olarak bir yönetici, "*Öğrencilerime veya öğretmen arkadaşlarıma bir görev verdiğimde zamanında yapılmasını isterim.[C:Y(2)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, aşırı derecede otorite kurma isteği olmasa da okul yöneticisinin verilen görevin yapılmasını istemesi şeklinde yorumlanabilir. Başka bir yönetici, "*Gerektiği zaman insanlar üzerinde otorite kurulmak zorundadır, yöneticilerin de yaptırım gücü olmalıdır.[D:Y(1)]*" diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, yöneticilerin yaptırım gücü olarak bazen otorite kurmaları gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, "*Zorlama ve baskı ile yapılırsa bu diktatörlük olur. İnandırarak ve motive ederek yapılırsa liderlik yapmış olur.[D:Ö(1)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, bir yöneticinin lider olabilmesi için baskı ile değil, motivasyonu artırarak ve örgüt amaçlarına inancı sağlayarak, belli oranda bir otoriteyle astlarını harekete geçirmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.11.4. Otorite kurma isteğinin çok fazla olması

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0'ı, öğretmenlerin % 43'ü ve öğrencilerin de % 23'ü "Okul yöneticisinin otorite kurma isteğinin çok fazla olduğu" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin otorite kurma isteğinin çok fazla olması ile ilgili olarak bir öğretmen, "*Okul yöneticimizin otorite kurma isteği çok fazladır. Öğretmen buna izin verdikçe daha fazla kurmak ister. Böylece egosu daha da büyür.[C:Ö(1)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin otorite kurma isteğinin karşındaki izin verdikçe fazlalaştığı, benci duygularının daha çok arttığı şeklinde yorumlanabilir. Başka bir öğretmen, "*Okul yöneticimiz otoriter bir yapıya*

sahiptir. İdareciliğinin fark edilmesini ister.[B:Ö(1)]” diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, okul yöneticisinin kendisini otoriter ve iyi bir idareci şeklinde gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.11.5. Yöneticilerin insanlar üzerinde otorite kurmak istemeleri durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmeme

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Öğrencilerin % 33’ü okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemeleri konusunda herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

4.1.12. On İkinci Boyut : Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanları manipüle etme(insanları kendi bilgileri dışında veya istemedikleri halde etkileme veya yönlendirme) durumlarıyla ilgili görüşler.

Araştırmanın on ikinci boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin insanları manipüle etme durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 19’da belirtilmiştir.

Tablo 19: Okul yöneticilerinin insanları manipüle etme durumlarına ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
Yöneticinin, gerekli ve zorunlu olduğu durumlarda insanları manipüle etmede bir sakınca görmemesi	7	1	14		7	3	42		30	15	50	
Yöneticinin, iyi sonuçlar vermeyeceği için, insanları manipüle etmeyi sakıncalı görmesi	7	6	86		7	2	29		30	2	7	
Yöneticinin manipüle edebilme özelliğinin olmaması	7	-	0		7	2	29		30	1	3	
Yöneticilerin insanları manipüle etme durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtme	7	-	0		7	-	0		30	12	40	

4.1.12.1. Yöneticinin, gerekli ve zorunlu olduğu durumlarda insanları manipüle etmede bir sakınca görmemesi

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 14'ü, öğretmenlerin % 42'si ve öğrencilerin de % 50'si "Okul yöneticisinin, gerekli ve zorunlu olduğu durumlarda insanları manipüle etmede bir sakınca görmediği" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin, gerekli ve zorunlu olduğu durumlarda insanları manipüle etmede bir sakınca görmediği ile ilgili olarak bir yönetici, "*Manipüle etme gerekli ve zorunlu hallerde kullanılan bir yöntemdir. Gerekirse kullanırım.[C:Y(1)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, yöneticinin gerekli görmesi durumunda insanları manipüle etmede bir sakınca görmemesi şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, "*Yöneticinin çalışanları manipüle etmesi, onların görüş ve fikirlerine saygı duymaması ve antidemokratik bir yönetim anlayışının oluşması anlamına gelir.[C:Ö(4)]*" diyerek katkı sağlamıştır. Bu görüş, yöneticinin astlarını manipüle ettiğinde demokratiklikten uzaklaştığı ve astların kendilerine saygı duyulmamasından dolayı rahatsız oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, "*Okul yöneticimizin hiç şüphesiz en iyi yaptığı iş*

insanlara kendi istediğini yaptırmasıdır. Kimseyi dinlemez, o her zaman kendi bildiğini okur.[B:Öğc(6)]” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin karşısındaki insanı dinlemediği, çoğu zaman kendi istediği şekilde olayları ve kişileri yönlendirmek istediği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.12.2. Yöneticinin, iyi sonuçlar vermeyeceği için, insanları manipüle etmeyi sakıncalı görmesi

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 86’sı, öğretmenlerin % 29’u ve öğrencilerin de % 7’si “Okul yöneticisinin, iyi sonuçlar vermeyeceği için, insanları manipüle etmeyi sakıncalı gördüğü” görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin, iyi sonuçlar vermeyeceği için, insanları manipüle etmeyi sakıncalı görmesi ile ilgili olarak bir yönetici, “*İnsanları yönlendirme konusunda asla bir çabam yoktur. Herkes düşünce özgürlüğüne sahiptir.[A:Y(1)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, yöneticinin insanların düşüncelerini, davranışlarını etkileme ve yönlendirme gibi bir gayretinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Başka bir yönetici, “*İnsanlar manipüle edilmemelidir. Sonradan sonuçlarını göğüsleyemeyeceğimiz problemler çıkabilir.[D:Y(1)]*” diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, insanların manipüle edilerek bazı sorunların çözülmeye çalışılmasının daha büyük sorunlara yol açabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, “*Her insanın özgür düşüncesi vardır, konuşularak bu düşünceler gelişir ama etkilemeye çalışmak ile insanlar arasındaki bağlar zayıflar.[D:Ö(1)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, yöneticinin astlarını manipüle etmesi sonucunda her iki taraf arasındaki bağların zayıflayacağı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.12.3. Yöneticinin manipüle edebilme özelliğinin olmaması

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0’ı, öğretmenlerin % 29’u ve

öğrencilerin de % 3'ü "Okul yöneticisinin manipüle edebilme özelliğinin olmadığı" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin manipüle edebilme özelliğinin olmaması ile ilgili olarak bir öğretmen, "*Okul yöneticimiz insanları manipüle etme konusunda çok da etkili değildir.[C:Ö(3)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin insanları etkileme ve yönlendirme konusunda etken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.12.4. Yöneticilerin insanları manipüle etme durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmeme

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Öğrencilerin % 40'ı okul yöneticisinin insanları manipüle etme durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

4.1.13. On Üçüncü Boyut : Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumlarıyla ilgili görüşler.

Araştırmanın on üçüncü boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 20'de belirtilmiştir.

Tablo 20: Okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumlarına ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
Yöneticinin, duruma ve yerine göre, bazen, gösteriş yapmayı gerekli görmesi	7	2	29	7	6	86	30	12	40			
Yöneticinin, öğretmen ve öğrencileri motive etmek için gösteriş yapmayı, başvurulabilecek bir davranış olarak görmesi	7	1	14	7	-	0	30	4	14			
Yöneticinin gösteriş yapmaktan hoşlanmama durumu	7	4	57	7	1	14	30	7	23			
Yöneticilerin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmeme	7	-	0	7	-	0	30	7	23			

4.1.13.1. Yöneticinin, duruma ve yerine göre, bazen, gösteriş yapmayı gerekli görmesi

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 29'u, öğretmenlerin % 86'sı ve öğrencilerin de % 40'ı "Okul yöneticisinin duruma ve yerine göre, bazen, gösteriş yapmayı gerekli gördüğü" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin duruma ve yerine göre, bazen, gösteriş yapmayı gerekli görmesi ile ilgili olarak bir yönetici, "*Duruma ve yerine göre bazen gösteriş yapmak gerekebilir.[A:Y(2)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin gerekli gördüğü durumlarda, okulunu temsil etmek gibi, bu davranışa başvurduğu şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, "*Okul yöneticimiz gösterişli olmayı ve reklamı seven bir yöneticidir.[B:Ö(1)]*" diyerek katkı sağlamıştır. Bu görüş, yöneticinin kendisi ve okulu adına gösteriştan hoşlandığı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.13.2. Yöneticinin, öğretmen ve öğrencileri motive etmek için gösteriş yapmayı, başvurulabilecek bir davranış olarak görmesi

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 14'ü, öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin de % 14'ü "Okul yöneticisinin öğretmen ve öğrencileri motive etmek için gösteriş yapmayı, başvurulabilecek bir davranış olarak gördüğü" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin öğretmen ve öğrencileri motive etmek için gösteriş yapmayı, başvurulabilecek bir davranış olarak görmesi ile ilgili olarak bir yönetici, "*Gösteriş yapmak gereksizdir ancak öğretmen ve öğrencileri motive etmek için kullanılabilir.[C:Y(1)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin astlarının motivasyonunu sağlamak için gösteriş yapılabileceğini düşünmesi şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, "*Bizim başarılarımızla övünmeyi sever.[B:Öğc(5)]*" diyerek katkıda bulunmuştur. Bu görüş, okul yöneticisinin kendi adına değil de okul başarısına ait gösterişten hoşlandığı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.13.3. Yöneticinin gösteriş yapmaktan hoşlanmama durumu

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 57'si, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin de % 23'ü "Okul yöneticisinin gösteriş yapmaktan hoşlanmadığı" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin gösteriş yapmaktan hoşlanmaması ile ilgili olarak bir yönetici, "*Gösteriş yapmaktan ve ilgi odağı olmaktan hoşlanmam.[D:Y(1)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin gösteriş yaparak dikkatleri üzerinde toplamaktan hoşlanmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, "*Gösterişten hoşlanan bir yönetici değildir.[A:Ö(1)]*" diyerek katkı sağlamıştır.

4.1.13.4. Yöneticilerin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmeme

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Öğrencilerin % 23'ü okul yöneticisinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumu ile ilgili olarak herhangi bir görüş belirtmemiştir.

4.1.14. On Dördüncü Boyut : Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumlarıyla ilgili görüşler.

Araştırmanın on dördüncü boyutunda okul yöneticileri, öğretmenleri ve lise öğrencilerinin; okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları Tablo 21'de belirtilmiştir.

Tablo 21: Okul yöneticilerinin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumlarına ilişkin görüşler.

Temalar	Okul Yöneticisi				Öğretmen				Öğrenciler			
	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde	Toplam	Görüş	Belirten	Yüzde
Yöneticinin verici bir insan olduğunu ifade etmesi, diğer insanlardan bir beklentisi olmaması	7	4	57	7	1	14	30	2	7			
Çalışma hayatında karşılıklı olarak emek verilmesi gerektiğini düşünme	7	3	43	7	4	58	30	5	17			
Yöneticinin verici olmaması, hep başkalarından beklemesi	7	-	0	7	1	14	30	9	30			
Yöneticilerin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmeme	7	-	0	7	1	14	30	14	46			

4.1.14.1. Yöneticinin verici bir insan olduğunu ifade etmesi, diğer insanlardan bir beklentisi olmaması

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 57'si, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin de % 7'si "Okul yöneticisinin verici bir insan olduğunu ifade ettiği, diğer insanlardan bir beklentisi olmadığı" görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin verici bir insan olduğunu ifade etmesi, diğer insanlardan bir beklentisi olmaması ile ilgili olarak bir yönetici, "*Kendi işimi kendim yapmaktan hoşlanırım. Başkalarından bir beklentim olmaz. [A:Y(2)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin kendi işini yapmaktan hoşlandığı, astlarından herhangi bir şey beklemediği şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, "*Okul yöneticimiz kendinden çok ödün veren bir yöneticidir. [A:Ö(1)]*" diyerek katkı sağlamıştır. Bu görüş, yöneticinin fedakar ve verici bir insan olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.1.14.2. Çalışma hayatında karşılıklı olarak emek verilmesi gerektiğini düşünme

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 43'ü, öğretmenlerin % 58'i ve öğrencilerin de % 17'si "Çalışma hayatında karşılıklı olarak emek verilmesi gerektiği" görüşünü ifade etmişlerdir. Çalışma hayatında karşılıklı olarak emek verilmesi gerektiği ile ilgili olarak bir yönetici, "*Al-ver dengesini kurmaya çalışırım. Bazen arkadaşlarımın bazen de benim emek vermem gerektiğine inanıyorum. [C:Y(2)]*" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, yönetici ile astlarının arasında iş bölümü olduğu, çalışırken sadece bir tarafa yüklenilip diğer tarafın serbest bırakılmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bir öğretmen, "*Yönetim ve paylaşım denktir. Sorumlulukların paylaşılması kolektif başarıyı artırır. Ayrıca insan karşısındakine değer verirse değer bulur, sevgi verirse sevgi bulur, saygı verirse saygı bulur. [C:Ö(4)]*" diyerek katkı sağlamıştır. Bu görüş, yönetim ile paylaşımın birbirini gerektiren öğeler olduğu, sorumluluklar paylaşıldıkça işlerin daha da kolaylaşıp başarının artacağı, karşılıklı sevgi-saygı çerçevesinde çalışma

hayatının sürdürülmesinin gerekli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, “*Herşey paylaşarak yapılmalı, hep karşı taraftan beklenmemeli. [A:Öğc(7)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, karşı taraftan beklentiye girilmeden herkesin kendine düşen görevi yerine getirmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.14.3. Yöneticinin verici olmaması, hep başkalarından beklemesi

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların % 0’ı, öğretmenlerin % 14’ü ve öğrencilerin de % 30’u “Okul yöneticisinin verici olmadığı, hep başkalarından beklediği” görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticisinin verici olmaması, hep başkalarından beklemesi ile ilgili olarak bir öğretmen, “*Empati duygusuna ve hoşgörüye sahip değildir. İstekleri ve talepleri yerine getirmez ama kendi isteklerinin yapılmasını bekler. Beklentisi insan üstüdür. [C:Ö(1)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu görüş, okul yöneticisinin empatik ve hoşgörülü davranışlardan uzak olduğu, herşeyi karşı taraftan beklediği, verici olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bir öğrenci, “*Okul yöneticimiz hiçbir şey yapmaz. Herşeyi başkalarından bekler. [B:Öğc(6)]*” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

4.1.14.4. Yöneticilerin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumları ile ilgili herhangi bir görüş belirtmeme

Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Öğretmenlerin % 14’ü ve öğrencilerin % 46’sı okul yöneticisinin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumu ile ilgili olarak herhangi bir görüş belirtmemiştir.

4.2. YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sorularına ilişkin bulguların tartışılması ve yorumlanması yapılacaktır.

4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olma durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait okul yöneticilerinin tamamının “Olaylar karşısında alçak gönüllülüğünü koruduğunu düşündüğü” ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin % 57’si ve öğrencilerin % 37’si de okul yöneticilerinin olaylar karşısında alçak gönüllülüğünü koruduğunu düşünmektedir.

Katılımcı yöneticilerin % 0’ı, öğretmenlerin %43’ü ve öğrencilerin %27’si “Okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olduğu” görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin ve öğretmenlerin % 0’ı ve öğrencilerin % 13’ü de “Alçak gönüllülük davranışının karşılaşılan duruma göre değişkenlik gösterdiği” görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı yöneticilerin ve öğretmenlerin % 0’ı ve öğrencilerin % 23’ü okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olma durumları ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemiştir.

4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait okul yöneticilerinin tamamı, davranışlarının sonuçlarını üstlenme konusunda sorun yaşamadıklarını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin % 57’si ve öğrencilerin % 43’ü de aynı fikirdedir yani okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını üstlendiğini düşünmektedirler.

Katılımcı yöneticilerin % 0’ı, öğretmenlerin %29’u ve öğrencilerin %27’si okul yöneticilerinin, davranışlarının sonuçlarını kabul etmeyip suçu karşıya yansıttıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmen ve öğrencilerden birer kişi de davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme davranışının, karşılaşılan duruma göre değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir.

Katılımcı yöneticilerin ve öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin % 27'si yöneticilerin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumları ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemiştir.

4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı isteme durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin %57'sinin, çok başarılı olmayı istediği ve bunun için çaba gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ancak bu yöneticilerin verdiği cevaplara bakıldığında yöneticilerin saplantılı olarak başarı istediğine rastlanmamıştır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 10'u da yöneticilerinin "Çok başarılı olmayı istedikleri ve bunun için çaba gösterdikleri" görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 23'ü "Çok başarılı olmanın pek de önemli olduğunu düşünmeme" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin %43'ü gerekli seviyede başarıyı yeterli görmektedir. Öğretmenlerin %72'si ve öğrencilerin % 57'si de aynı şekilde, yöneticilerin gerekli seviyede başarıyı yeterli bulduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin ve öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin % 10'u yöneticilerin çok başarılı olmayı istemesi durumları ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemiştir.

4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlamayı isteme durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Katılımcı yöneticilerin % 14'ü, öğretmen ve öğrencilerin % 0'ı "Cesaretini kanıtlamayı istemenin söz konusu olduğu" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin % 86'sının, cesur olmanın her zaman gösterilmesi gereken bir davranış olmadığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin %

86'sı ve öğrencilerin % 80'i de aynı görüştedir yani okul yöneticilerinin cesaretini her zaman göstermedikleri, gerekli gördüklerinde cesur adımlar attıkları düşüncesindedirler.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 20'si "Okul yöneticisinin cesaretini kanıtlama isteği" ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemiştir.

4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları analiz edilmiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 86'sının, karşısındaki insanın anlayabileceği bir dille konuşup onu ikna edebileceğini düşündüğü ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin % 57'si ve öğrencilerin % 27'si de aynı fikirdedir yani okul yöneticilerinin karşısındaki insanın anlayabileceği bir dille konuşup onu ikna edebileceğini düşünmektedirler.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 27'si okul yöneticisinin hitap gücüne sahip olmadığı görüşünü sunmuştur.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 29'u ve öğrencilerin % 16'sı, "Okul yöneticisinin eleştirel ve diktatöryel bir hitabete sahip olmasından dolayı etkili olmadığı ve problemlerin aşılamadığı" görüşünü ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 14'ü, öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin % 30'u, okul yöneticilerinin hitap gücüyle problemleri atlatması konusunda herhangi bir görüş belirtmemiştir.

4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemesi durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları analiz edilmiştir.

Katılımcı yöneticilerin tamamı, ilgi odağı olmaktan hoşlanmadıkları ve geri planda olmayı tercih ettiklerini söylerken, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 60'ı da "Okul yöneticilerinin ilgi odağı olmaktan hoşlanmadıkları ve geri planda olmak istedikleri" görüşünü ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 72'si ve öğrencilerin % 20'si "Okul yöneticilerinin ilgi odağı olmaktan hoşlandığı" görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 0'ı “Okul yöneticilerinin bireysel anlamda değil de örgüt kapsamında ilgi odağı olmayı istediği” görüşünü sunmuştur.

Katılımcı öğrencilerin % 20'si yöneticilerin ilgi odağı olmayı istemesi durumuyla ilgili herhangi bir görüş belirtmemiştir.

4.2.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını isteme durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları analiz edilmiştir.

Katılımcı okul yöneticilerinin tamamı, farklı temalarda incelenmiş olsa da, genel olarak, kendilerine saygı duyulmasını istemekte ve beklemektedirler.

Katılımcı yöneticilerin % 43'ü, astlarına saygı duyduğu için karşılık olarak onlardan saygı beklemekte, katılımcı öğretmenlerin % 29'u ve öğrencilerin % 10'u da “Okul yöneticilerinin astlarına saygı duyarken karşılık olarak saygı beklediği” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin diğer bir % 43'ü saygınlığın önemli olduğunu düşünerek astlarından saygı beklemekte, katılımcı öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 53'ü de saygınlığın önemini ifade ederek yöneticinin astlarından saygı beklentisinde olduğu görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin % 14'ü kişisel olmasa bile makamı gereği saygı beklemektedir. Öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin % 10'u da yöneticinin makamı gereği saygı beklediği görüşünü ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin % 57'si ve öğrencilerin % 3'ü yöneticilerinin astlarından koşulsuz saygı beklentisinde olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı öğrencilerin % 24'ü ise okul yöneticilerinin astlarından saygı beklentisinde olup olmadığı konusunda herhangi bir görüş bildirmemiştir.

4.2.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin bir topluma girdiklerinde farkedilmeme karşısında bozulma durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları analiz edilmiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 43'ü "Farkedilmeme karşısında bozulma durumunun bulundukları ortama ve duruma göre değişkenlik gösterdiği" görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin % 71'i ve öğrencilerin % 23'ü de okul yöneticilerinin farkedilmeme karşısında bozulmalarının bulundukları ortama ve duruma göre değişeceği görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin % 14'ü "Bir topluma girdiğinde farkedilmeme karşısında bozulma, savunmaya geçme duygularının oluştuğu" görüşünü ifade etmiştir. Katılımcı öğretmenlerin % 29'u ve öğrencilerin % 27'si de okul yöneticilerinin farkedilmeme karşısında bozulacağını belirtmiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 43'ü "Bir topluma girdiğinde farkedilmeme durumunu sorun olarak görmediği" görüşünü belirtmiştir. Katılımcı öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin % 17'si de okul yöneticisinin farkedilmeme karşısında bozulmayacağı görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı öğrencilerin % 33'ü ise okul yöneticilerinin farkedilmeme karşısında bozulma durumu ile ilgili herhangi bir görüş bildirmemiştir.

4.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanma durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları analiz edilmiştir.

Bu alt probleme ait katılımcı okul yöneticilerinin tamamı, farklı temalarda incelenmiş olsa da, genel olarak, iltifattan hoşlanmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin % 29'u yere ve duruma göre değişse de iltifattan hoşlanmakta, katılımcı öğretmen ve öğrenciler, okul yöneticilerinin yere ve duruma göre değişse de iltifattan hoşlandıkları teması ile ilgili görüş belirtmemiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 71'i aşırı ve gerçekdışı olmamak şartıyla iltifattan hoşlanmaktadır. Öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 0'ı da okul yöneticilerinin, iltifatın fazla gerçekdışı olanından hoşlanmadığı görüşünü bildirmiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 86'sı ve öğrencilerin % 57'si de "Okul yöneticilerinin iltifat ve takdir edilmekten hoşlandığı" görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı yönetici ve öğretmenlerin % 0'ı, öğrencilerin % 13'ü "Okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanmadığı" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı yönetici ve öğretmenlerin % 0'ı, öğrencilerin % 30'u "Okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanma durumu" ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

4.2.10. Onuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduğunu düşünme durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları analiz edilmiştir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 86'sı "İnsanları inandırabildiğini ve ikna edici olduğunu düşündüğü" görüşünü ifade ederken, öğretmenlerin % 58'i ve öğrencilerin % 23'ü de okul yöneticilerinin inandırıcı ve ikna kabiliyetine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin % 14'ü "Çok yüksek bir inandırıcılık gücüne sahip olduğunu düşünmediği" görüşünü belirtmiştir. Katılımcı öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin % 7'si de okul yöneticisinin yüksek bir inandırıcılık gücü olmadığını düşünmektedir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 28'i ve öğrencilerin % 20'si "Okul yöneticisinin bazı zamanlarda gerçekdışı beyanlarda bulunduğu için inandırıcılığının olmaması" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 3'ü "Okul yöneticilerinin çok sık karar değiştirdikleri için inandırıcılığının bulunmaması" görüşünü ifade etmektedir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin % 47'si "Okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduklarını düşünmeleri" ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

4.2.11. On Birinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemeleri durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları analiz edilmiştir.

Hem katılımcı yöneticilerin, hem de öğretmenlerin % 29'u ve öğrencilerin de % 17'si "Okul yöneticilerinin otoriter olmadığı" görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin % 29'u, "İnsanlar üzerinde otorite kurmanın gereksiz olduğu, saygı-sevgi çerçevesinde işlerin yürütülmesi gerektiği" görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 0'ı da okul yöneticilerinin "İnsanlar üzerinde otorite kurmayı gereksiz gördüğü, saygı-sevgi çerçevesinde işlerin yürütülmesi gerektiğini düşünmesi" görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 42'si, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 27'si "Belli bir oranda otorite kurulmasının gerekli olduğu" görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 43'ü ve öğrencilerin % 23'ü de "Okul yöneticilerinin otorite kurma isteğinin oldukça fazla olduğu" görüşündedir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin % 33'ü "Okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi" ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

4.2.12. On İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin insanları manipüle etmek istemeleri durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları analiz edilmiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 14'ü "Gerekli ve zorunlu gördüğü durumlarda, insanları manipüle etmede bir sakınca görmediği" görüşünü belirtmiştir. Öğretmenlerin % 42'si ve öğrencilerin % 50'si de yöneticilerinin bu gibi durumlarda insanları manipüle ettiği görüşündedir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 86'sı, "İyi sonuçlar vermeyeceği için insanları manipüle etmeyi sakıncalı gördüğü" görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin % 29'u ve öğrencilerin % 7'si de aynı görüştedir yani yöneticilerinin iyi sonuçlar vermeyeceği için insanları manipüle etmeyi sakıncalı gördükleri görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 29'u ve öğrencilerin % 3'ü "Okul yöneticilerinin manipüle edebilme özelliğinin bulunmadığı" görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin % 40'ı "Okul yöneticilerinin insanları manipüle etmesi" durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

4.2.13. On Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları analiz edilmiştir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 29'u "Duruma ve yerine göre, bazen, gösteriş yapmayı gerekli gördükleri" görüşünü belirtmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin % 86'sı ve öğrencilerin % 40'ı da yöneticilerinin duruma ve yerine göre, gerekli gördüklerinde gösteriş yaptıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 14'ü "Öğretmen ve öğrencileri motive etmek için gösteriş yapmayı, başvurulabilecek bir davranış olarak gördüğü" görüşünü belirtmiştir. Katılımcı öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin % 14'ü de gösterişin bazı durumlarda motive edici olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 57'si, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 23'ü "Okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanmadıkları" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 0'ı ve öğrencilerin % 23'ü "Okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma" durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

4.2.14. On Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

Okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerini belirlemek için; okul yöneticilerinin hep başkalarından beklmeleri/verici olmamaları durumlarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilere ait katılımcı görüşlerine ait temaları ve oranları analiz edilmiştir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 57'si "Verici bir insan olduğu ve astlarından bir beklentisi olmadığı" görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 7'si de okul yöneticilerinin verici bir insan olduğu ve bir beklentilerinin olmadığı şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 43'ü "Çalışma hayatında karşılıklı olarak emek verilmesi gerektiğini düşündüğü" görüşünü belirtmiştir. Katılımcı öğretmenlerin % 58'i ve öğrencilerin % 17'si de, "Yöneticilerin karşılıklı olarak emek verdikleri/vermek istedikleri" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 30'u "Okul yöneticilerinin verici olmadığı, hep başkalarından beklediği" görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı yöneticilerin % 0'ı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 46'sı "Okul yöneticilerinin hep başkalarından bekleme/verici olmama" durumu ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

5.1.1. Birinci Boyut: Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olma durumlarının belirlenmesi.

Means, Wilson, Sturn, Biron ve Bach (1990), alçak gönüllülüğü; bireyin hatalarını ve eksikliklerini kabul etmesinin yanında sosyal ortamlardaki ilişkileri tamamen kontrol edemeyeceğinin farkında olması, diğer bireylere sabır, nezaket ve empati duygusuyla yaklaşması şeklinde ifade eder. Alçak gönüllülük “başkalarına verilen değerin artması ve bununla birlikte kişinin kendisine verdiği değerin azalmamasıdır” (Gediksiz, 2013:10).

Birinci boyutun bulgularından elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin tamamının kendilerini alçak gönüllü görmesine rağmen, öğretmenlerin yarıya yakını ve öğrencilerin yaklaşık üçte biri tarafından farklı (alçak gönüllülükten uzak) algılandığı, öğretmenlerin yarıdan fazlası tarafından alçak gönüllü olarak görüldüğü şeklinde ifade edilebilir. Okul yöneticilerinin belli oranda alçak gönüllülükten uzak olması veya astları tarafından bu şekilde algılanmasına sebep olarak, okul yöneticisinin makam farkını ortaya koyması veya başka bir deyişle ast-üst ilişkisi gösterilebilir. Morris, Brotheridge ve Urbanski (2005), alçak gönüllü liderlerin, güçlü ve zayıf yönlerini ve sınırlarını anladıklarını, kendileri dışındaki güçlerden bağımsız ve bütün yanıtlara sahip olmadıklarının farkında olduklarını ifade etmişlerdir. Bundan dolayı kişisel sınırlılıklarını aşma aracı olarak diğer bireylerin katkılarını etkin bir şekilde ararlar(Gediksiz, 2013:24).

5.1.2. İkinci Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumlarının belirlenmesi.

Geisler (2003), etkili bir liderin, empati kurarak diğer insanları anlayacağını ve kabulleneceğini, böylece onların ihtiyaçlarını anlayıp onlarla özdeşleşebileceğini

belirtmektedir. Diğer insanlara olumlu bakarak, onları yargılamaksızın içten bir ilgi gösterecektir. Etkili liderler diğer insanları ve kendilerini oldukları gibi görürler; bir yandan kendi yaşamlarını ve işlerini zenginleştirmeye çaba gösterirken öte yandan diğer insanlara da yardımcı olmaya çalışırlar(Kılıç, 2006:128).

İkinci boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin kendilerini, davranışlarının sonuçlarını üstlenen birer yönetici olarak gördükleri, öğretmenlerin yarıdan fazlasının ve öğrencilerin yarıya yakınının da yöneticinin davranışlarının sonuçlarını üstlendiği, ancak öğretmen ve öğrencilerin yaklaşık üçte biri tarafından yöneticinin, davranışlarının sonuçlarını üstlenmeyen bir yönetici olarak algılandığı şeklinde ifade edilebilir. Buna sebep olarak okul yöneticisinin bazı durumlarda davranışlarının sonuçlarını kabul etmediği veya öğretmen ve öğrencilere kendini veya yaşanan sıkıntıları tam olarak ifade edememiş olması veya doğru bir iletişim kurulamamış olması gösterilebilir.

5.1.3. Üçüncü Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin çok başarılı olma isteği durumlarının belirlenmesi.

Şişman (2012), öğretmenlerin, okul müdürlerini bir öğretim lideri olarak görmelerinin, onları motive ettiğini, iş doyumunu sağladığını, okulla bütünleşmelerine katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Okul yöneticisi, öncelikle kendisi için mesleki bir kariyer planı yapıp daha sonra eğitim ve öğretim çalışmalarını ve gelişmeleri takip ederek öğretmenlerle paylaşmalıdır. Argon ve Mercan (2009), bir yöneticinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunmasının, öğrendiklerini okula aktarabilecekleri etkinlikler düzenlemelerinin, başarılı öğretmenleri ödüllendirmelerinin önemli olduğunu söylemektedir(Akt; Ayık ve Şayir, s.255,256).

Üçüncü boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin hem kendileri, hem de okulları açısından başarılı olmayı istedikleri ancak bunun saplantılı olmadığı, normal sınırlar dahilinde kaldığı şeklinde ifade edilebilir. Buna sebep olarak, her birey gibi okul yöneticilerinin de başarılı olmayı istemesi, bu davranışın istendik bir davranış olması gösterilebilir. Ancak bazı öğretmen ve öğrencilerin, bir takım okul yöneticilerinin başarılı olmak istediklerini ancak bunun için gerekli şartları sağlamadıklarını veya öğretmen-öğrenci görüşlerine yeteri kadar önem vermediklerini düşündükleri dikkat çekmektedir. Hord (1992), liderlerin; astların yetiştirme ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleyip, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri kazanmaları için onlara fırsatlar sağlamasının, bunun için gerekli hizmet içi eğitim etkinliklerinin

planlanması, uygulanması, sürdürülmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında aktif bir şekilde rol üstlenmesinin gerekliliğinden bahsetmektedir. Liderlerin, sürekli kendini geliştirmeye çalışan öğretmenlerden oluşan bir “öğrenen okul” meydana getirmek için, öğretmenleri cesaretlendirmesinin, motive etmesinin ve sürekli öğrenmeyi okulun kültürünün bir parçası haline getirmesinin faydalı olacağı ifade edilmektedir (Akt; Töremen ve Karakuş:5). Başarı sadece okul yöneticisinin çalışmasıyla elde edilemeyeceğine göre, bir bütün olarak örgütün tamamının başarıya odaklanmasının gerekli olduğu söylenebilir.

5.1.4. Dördüncü Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlama isteği durumlarının belirlenmesi.

Hord (1992), liderlerin, okul örgütündeki bütün üyelerle etkileşim içinde olduğunu ve örgütün vizyonuna ve hedeflerine yönelik planlama yaptığını belirtmektedir. Bu planlar, katı ve sınırlayıcı derecede ayrıntılı değil de örgütün farklı durumlara uyum sağlamasına yardımcı olacak şekilde esnek olmalıdır. Stratejik planları olan yöneticiler geleceğin kestirilemezlik ve karmaşıklığıyla rahatlıkla başa çıkma cesaretini kendilerinde bulacaklardır (Akt; Töremen ve Karakuş, s.5).

Dördüncü boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar, şu şekilde ifade edilebilir: Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin çoğu, cesaretin her zaman değil de yeri geldiğinde gösterilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak bazı öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre, bazen okul yöneticilerinin yeri ve zamanı gelmesine rağmen cesur davranmadıkları görülmektedir. Öğretmenlerin bazıları okul yöneticilerinin cesur davranmadığını, sadece cesur görünmeye çalıştığını, inisiyatif kullanma özelliğinin olmadığını, bazen gerekli durumlarda bile cesaretini göstermediğini belirtmişlerdir. Buna sebep olarak, okul yöneticilerinin yanlış yapmaktan çekindikleri, yetkilerini kullanacakları zaman bazı endişeleri olması gösterilebilir. Yöneticinin cesaretini göstermesi, öğretmen ve öğrencilerde motivasyonun artmasına, örgüt ikliminin oluşmasına olanak sağlayabilir. Ayrıca yöneticinin cesur kararlar alarak astlarına öncülük edeceği, onları harekete geçireceği öngörülebilir. Heim ve Chapman (1997)’a göre, yetki, makamın ya da pozisyonun lidere sağladığı güçtür. Bu güç bilgi veya deneyimlerle elde edilemeyen, makamı kim işgal ediyorsa ona ait olan bir güçtür. (Kılıç, 2006, s.121).

Gazze (2003)'e göre, takım liderinin, bir yetkiye sahip olmadan dahi, inisiyatif kullanarak diğerlerini yönlendirmesinin, takım üyelerinde heyecan ve motivasyon yaratması beklenmektedir(Kılıç, 2006:102). Ayrıca gerektiğinde cesaretini göstermeme durumunun karşıtı olarak, cesaretini kanıtlama davranışının, gözükaralığa sebep olmamasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Yöneticinin cesur adımlar atarken aynı zamanda risk değerlendirmesi yapmasının ve öngörülü olmasının gerekli olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, cesaretini gösterme davranışının belli sınırlar dahilinde kalmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

5.1.5. Beşinci Boyut : Okul yöneticilerinin bazı kişisel özelliklerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumlarının belirlenmesi.

Uysal (1998)'a göre, ikna etme, alıcının mesajdaki görüşleri gönüllü olarak kabul ederek onun düşüncesini sözcüklerle kazanma sanatıdır. Bununla birlikte ikna edici iletişim, birey ya da grupta belli tutum ve/veya davranış değişimi gerçekleştiren iletişim olarak nitelenebilir(Akt; Yıldırım, 2008, s.12).

Beşinci boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar, yöneticilerin tamamına yakınının ve öğretmenlerin yarısından fazlasının, okul yöneticisinin insanların anlayabileceği ve kabul edeceği bir hitap diliyle konuşarak, onları ikna edebileceğini düşündükleri şeklinde ifade edilebilir. Öğretmenlerin çeyreğinden az bir kısmı da okul yöneticilerinin eleştirel, diktatöryel ve kaba bir hitap şekli kullandığı için, bu durumdan hoşnut olunmadığı ve problemlerin aşılamadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin çoğu iyi bir hitap şekline sahip olup insanları bu şekilde ikna edebildiklerini düşünmekte veya zannetmektedir. Buna sebep olarak, okul yöneticisiyle bazı öğretmen veya öğrencilerin arasında bir iletişim problemi olması gösterilebilir. Yönetim işinin, liderlikle desteklenmesinin ve insanların yönetilirken eleştirel bir dil kullanılarak çalışamaz hale getirilmemelerinin yerinde olacağı düşünülmektedir. Hitap gücünün çok önemli bir iletişim aracı olduğu düşünüldüğünde, birçok problemin ılımlı bir iletişimle çözülebileceği ve okul yöneticisinin hitap gücünü kullanarak onları ikna etmekten öte ortak bir noktada buluşabileceklerinin açık olduğu söylenebilir. Daniels (2003), yöneticinin, aşağıya, yukarıya ve yanlara doğru iletişime önem veren iyi bir iletişimci olması gerektiğini ifade etmektedir. Farklı geçmişleri olan, farklı görüşlere sahip

insanlarla iletişim kurmayı öğrenmelidir ki bu, çalışanlar tarafından algılanmasının daha kolay olmasını sağlayacaktır(Kılıç, 2006:129).

5.1.6. Altıncı Boyut : Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemeleri durumlarının belirlenmesi.

İlgi odağı olmayı istememe durumu söz konusu olduğunda akla “gösterişsizlik” kavramı gelmektedir. Morris, Brotheridge ve Urbanski (2005)’e göre, insanlar gösterişsiz davranışlar sergileyerek çektikleri dikkatin miktarını azaltmaya çalışırlar. Gregg, Hart, Sedikides ve Kumashiro’nun yaptığı araştırmalarda(2008), gösterişsiz insanların, sosyal olarak cana yakın ve mütevazı (göze çarpmayan) oldukları, gururlanmaya eğilimlerinin olmadığı ve etraflarındaki kişilere gerçek sevgi gösterebildikleri anlaşılmaktadır (Gediksiz, 2013:16,31).

Altıncı boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin, kendilerini ilgi odağı olmaktan hoşlanmayan bireyler olarak görmesine karşın, öğretmenlerin çoğunun bu durumun aksini belirtmesi şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca öğrencilerin % 60’ı da okul yöneticileri ile aynı fikirdedir. Sonuç olarak okul yöneticilerinin öğrencilerden fazla ilgi beklemediği fakat öğretmenler arasında ilgi odağı olmak istedikleri söylenebilir. Buna sebep olarak, okul yöneticilerinin hem yaş hem makam olarak öğretmenlere daha yakın olması ve öğretmenlerle daha çok paylaşımın mevcut olması gösterilebilir. İlgi odağı olmayı istemenin ve bu konuda beklentiye girmenin insana özgü, doğal bir gereksinim olduğu düşünülmektedir. Fakat okul müdürlerinin bu hislerle başa çıkmalarının, ilgi odağı olma beklentisini en aza indirmelerinin ve bu duyguları örgüt planında öne çıkma yönüne kanallize etmelerinin hem kişisel hem örgütsel anlamda yararlı olacağı söylenebilir. Doğan (2001)’a göre, ilgi gücü insanlar üzerinde olmaktan çok, onlarla birlikte olan, mevkiden kaynaklanmayan, tamamen kişisel özelliklerin oluşturduğu bir güçtür. Liderin astlarını etkileyebilmesi için onlarla ilgilendiğini göstermesi çok büyük önem arz etmektedir (Kılıç, 2006:126).

5.1.7. Yedinci Boyut : Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını istemeleri durumlarının belirlenmesi.

Erdoğan (1997), liderin bazen grup üyeleriyle duygu ağırlıklı ilişki kurduğunu ve onların aşırı saygı ve sevgisini kazandığını belirtmektedir. Lider de diğer bireylere

saygı ve sevgi duyduğunda, onların sorunlarını gözmede liderin babbak rolü

Yöğünlaşmadır (Kılıç, 2006:112).

Yedinci boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin tamammın, farklı temalarda (saygıya karşılık olarak saygı bekleme, saygınlık önemli olduğu için saygı bekleme veya kişisel olmasa da makama saygı bekleme) inceleme yapılmış olsa da, genel olarak, kendilerine saygı duyulmasını istemesi ve beklemesi şeklinde ifade edilebilir. Buna sebep olarak, okul yöneticilerinin hem bir birey olarak, hem yaş farkından dolayı, hem de makam farkından dolayı saygı beklentisinde olması gösterilebilir. Bir örgütteki her bir bireyin diğer bir bireye ve örgüte saygı duymasının bir gereklilik olduğu ve okul örgütünde de diğer örgütlerde olduğu gibi bireylerin birbirine saygı duymalarının normal bir süreç içerisinde işlediği söylenebilir. Ancak öğretmenlerin yarıdan fazlasının yöneticilerinin astlarından koşulsuz saygı beklentisinde olduğunu belirtmesi, okul yöneticisi ile ilişkilerin yıprandığını, bazı durumlarda saygı duyulmamasına rağmen saygı beklediğini, astlarla iletişimin verimli olmadığını, olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmadığını akla getirmektedir. Günümüzde yönetimin, eskiden olduğu gibi, üstten asta inen emirler ve bunların uygulanması şeklinde değil de liderlik özelliklerine uygun olarak, astlarla karşılıklı fikir alışverişi, anlayış, iletişim, sonuca birlikte karar verme, ortak adımlar atma şeklinde gerçekleştirildiği söylenebilir.

Fakat en doğru ve tercih edilir olanın, okul yöneticilerinin farkedilmesini önemsemeden, doğal süreç içinde okulun mevcut işlerini yürütmelemleri olacağı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin farkedilir olmayı beklemekten öte; davranışları, icraatları, kurduğu pozitif ilişkiler, takım ruhuna verdiği önem, kıyası liderlik özelliklerini taşımasıyla öne çıkacağı ifade edilebilir. Böyle bir liderin doğal olarak farkedilir olacağı düşünülmektedir. Örgütteki bireylerle iletişim halinde olmak, liderin insanlara değer vermesi ve saygı duymasını sağlayarak 'takipçiliği' oluşturur ve sadece liderin yerine getirmek zorunda olduğu bir görev değildir. Dinleme ve bilgi elde etme prosesi -daha geniş kapsamda etrafı ile bağlantıda olmak- liderin dayandığı temel sempatiye ilave olur(Alder, 2001:84).

5.1.9. Dokuzuncu Boyut : Okul yöneticilerinin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak; okul yöneticilerinin ittifaktan hoşlanmalarının değerlendirilmesi.

Yöneticiler bazen, sadece kendi ilerlemelerini düşündükleri için, bir başarının ardından övgünün yalnız kendilerine yapılmasını isterler. Oysa bir lider olarak, gruptaki bireylerin değerlerini, hizmetlerini veya katkılarını takdir ederek bütün fırsatları değerlendirip onları motive etmek gerekmektedir. İyi liderler bireylerin veya bütün olarak takımların katkılarını tanımak suretiyle takdir ihtiyaçlarını karşılamak ve elde edilen başarıları grubun başarısı olarak yorumlamak(Adair, 2005, s.171).

Dokuzuncu boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir: Öğretmenlerin % 100'ü farklı temalarda incelenmiş olsa da, yöneticilerinin ittifaktan hoşlandığını belirtmiştir. Öğrencilerin yarından fazlası da okul yöneticilerinin ittifaktan hoşlandığı yönünde görüş bildirmiştir. Okul yöneticileri ise, % 71 oranında gerçekdışı olmayan ittifatı itici ve sevimsiz bulduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin % 29'u da yere ve duruma göre ittifaktan hoşlanma durumunun değişeceğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin gerçekçi olan ittifaktan hoşlanmalarına sebep olarak, kendilerine dürüst davranılmasından hoşlanmaları ve içtenliği sevmeleri gösterilebilir. Okul yöneticilerinin her insan gibi ittifaktan hoşlanmaları doğal bir duygu olarak değerlendirilebilir. Bu durum narsistik açıdan patolojik boyutlara ulaşmadığı sürece herhangi bir problem teşkil etmeyeceği söylenebilir. Her ne kadar her insan gibi okul yöneticileri de ittifaktan hoşlansa da, bu konuda beklentiye girmemeleri, ittifat karşısında tavırlarını değiştirmemelerinin esas olduğu düşünülmektedir. Bunun dışında belli sınırlar dışına çıkmayacak ve örgüt iklimini olumlu etkileyecek şekilde, örgüt üyelerinin birbirlerine ittifat etmelerinin, övgüde bulunmalarının, birbirlerini takdir

etmelerinin; motivasyonu artıracak ve takım ruhunun oluşmasına zemin hazırlayacak esaslar olduğu söylenebilir. Doğan (2001)'a göre, lider, takdir etmeyi bilir, astlarının zayıf yanlarını değil, güçlü yanlarını ortaya koyar, fikir sahibini ödüllendirmeyi ihmal etmez ve çalışanlar arasındaki motivasyonu körükler (Kılıç, 2006, s.105).

5.1.10. Onuncu Boyut : Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduklarını düşünme durumlarının belirlenmesi.

Onuncu boyutun okul üyelerine sorulma nedeni, okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerinden, insanları etkileme ve inandırabilme gücüne sahip olduğunu düşünüp düşünmediğidir ancak görülmektedir ki katılımcılar bu soruyu okul yöneticisinin güvenilir olup olmadığı şeklinde anlamıştır. Buna sebep olarak, okul yöneticilerinin güvenilir olup olmadığı durumunun daha çok dikkat çekici olduğu gösterilebilir. Böyle bir yanlış anlayışa rağmen bu boyut yine de değerlendirmeye alınmıştır. Bazı katılımcıların yanıtlarında, günümüz liderlik görüşüne zıt olarak, yöneticilerin ikna edici bir güce sahip olduğunun belirtilmesi dikkat çekmektedir. Sanki yöneticiler astlarını bir şekilde ikna edip, işleri yürütme görevine sahiplermiş gibi bir izlenim oluşmaktadır. Oysa bir yöneticinin astlarını ikna etmesinin hiç de zor bir iş olmadığı düşünülmektedir çünkü yönetici bir amir gibi davranarak işleri çok rahat bir şekilde yürütebilir. Özdemir ve Sezgin (2002)'e göre, yönetici/lider kişiler, bir yandan liderlik yaparken bir yandan da yönetim işlerini tamamlayabilirler. Lider olmayan yöneticiler, örgüte ya da bireylere hükmedebilirler ve işin yapılmasını sağlayabilirler fakat grubun kendilerine saygı ve bağlılık göstermesini sağlayamazlar(Kılıç, 2006:119). Böyle bir ortamda örgüt kültüründen, iletişimden, koordinasyondan, fikir alışverişinden, beyin fırtınasından bahsetmenin oldukça zor olduğu düşünülmektedir. Oysa günümüz liderlik anlayışında liderlerin astlarını ikna ederek değil, karşılıklı görüşmeler sonrası ortak kararlar alarak, emirleri dikte ederek değil, aynı örgütün içinde, eşit şartlarda fikirler sunarak ve sonuçlar elde ederek örgüte öncülük ettikleri söylenebilir. Buna rağmen, günümüz okullarında halen yeni liderlik anlayışından çok uzakta olduğu, sadece yönetici olmanın, okulu ve astları yönetmenin, okul işlerini yürütmenin, prosedürleri yerine getirmenin söz konusu olduğu ifade edilebilir. Bu şekilde uygulanan bir yöneticilikten dolayı birçok problem çözülemediği, bir kısır döngünün yaşandığı, öğretmenlerin ve öğrencilerin de liderin nasıl olması gerektiğinden habersiz sadece yönetildiği düşünülmektedir.

5.1.11. On Birinci Boyut: Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmak istemeleri durumunun belirlenmesi.

Doğan (2001)'a göre, insanlara kaybettiklerini hissettirecek kararları uygulamak çok zordur çünkü bireyler bu kararları kabul edemediklerinde, bazı kaçış yolları deneyeceklerdir. Güç kullanan liderler, daima tetikte olarak, kuralları zorla kabul ettirmeye çalışmakta, otoritelerini küçümseyecek insanlara karşı sürekli şüphe duymakta, kendilerinden daha güçlü kişilerden uzak durmaları gerektiğini düşünmekte ve başkalarına karşı güvenleri giderek azalabilmektedir. Tüm bunlar, liderler için birer stres kaynağıdır ve güç kullanan liderlerin ödemek zorunda kalabilecekleri ağır bir bedeldir. (Kılıç, 2006:128).

On birinci boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir: Yöneticilerin, genel anlamda, olumlu bir örgüt iklimi oluşturamayıp, isteyerek veya istemeyerek otoriter bir yöneticilik yöntemi izlediği ortaya çıkmaktadır. Buna sebep olarak, olumlu bir örgüt ortamı oluşturup ortak kararlar alınarak işlerin yürütülmesindense, otorite kurulup emir-komuta zinciri oluşturma şeklinde görevlerin yerine getirilmesinin tercih edilmesi gösterilebilir. Bu durumun, ne öğretmenlerin ne de öğrencilerin memnun olduğu bir durum olduğu düşünülmektedir. Her örgütte olduğu gibi okul örgütünde de bir düzen, çalışma disiplini, belli bir plan-program dahilinde hareket etmenin söz konusu olduğu söylenebilir ancak bunların uygulanmasında belli sınırlar içinde kalınmasının, öğretmenler ve öğrencilerin yıldırılmamasının yerinde olduğu düşünülmektedir. Kaldı ki böyle bir ortamda kaos oluşabileceği ve okul yöneticisinin de bu ortamda çalışmaktan zevk almayacağı olasıdır.

5.1.12. On İkinci Boyut: Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin insanları manipüle etme(insanları kendi bilgileri dışında veya istemedikleri halde etkileme veya yönlendirme) durumlarının belirlenmesi.

On ikinci boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir: Katılımcı okul yöneticilerinin % 86'sının, insanları manipüle etmeyi sakıncalı gördüğü buna karşın öğretmenlerin % 42'sinin ve öğrencilerin % 50' sinin, yöneticilerin gerek gördüğünde insanları manipüle etmede bir sakınca görmediğini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Buna göre okul yöneticileri her ne kadar insanları manipüle etmediklerini

düşünseler de öğretmen ve öğrencilerin bunun aksini düşündükleri görülmektedir. Öğretmenlerin %29'u ve öğrencilerin % 3'ü ise manipüle etmek her ne kadar etik olmasa da bunun bile bir beceri gerektirdiğini düşünerek okul yöneticilerinin manipüle edebilme gücünün olmadığını söylemişlerdir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin %29'u ve öğrencilerin % 7'si de okul yöneticilerinin insanları manipüle etmeyi sakıncalı gördüğü görüşünü belirtmiştir. Okul yöneticilerinin insanları manipüle etmesine sebep olarak, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarına yönelik yapmaları gereken işlerde, insanları yönlendirerek veya fikirlerini etkileyerek, onların bazı görevleri yerine getirmesini sağlamanın, karşılıklı fikir alışverişi yapıp ortak bir karara ulaşmaktan daha kolay bir yol olduğunu düşünmeleri gösterilebilir. İnsanları manipüle etme özelliğinin, birkaç katılımcının da yukarıda yer verilen görüşlerinde belirttiği gibi, insani değerlere zıt, düşünce özgürlüğüne aykırı, etik olmayan bir davranış olduğu söylenebilir. Okul yöneticisi, işlerin yürütülmesi gerektiği telaşına kapılarak, bilerek veya farkında olmadan astlarını manipüle ediyor olabilir. Ancak bunun astlar tarafından olumlu karşılanmadığı ve itici geldiği düşünülmektedir.

5.1.13. On Üçüncü Boyut: Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanma durumlarının belirlenmesi.

Dwight D. Eisenhower bir yazısında tevazunun, hayranlık duyduğu her liderde gözlemlediği bir nitelik olduğundan, her liderin astlarının hatalarının mesuliyetini açıklıkla kabul edecek kadar tevazu sahibi olmaları ve aynı şekilde kazanacakları başarılar konusunda onlara güvenmelerinin gerekliliğinden bahsetmektedir(Adair, 2005, s.80).

On üçüncü boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir: Katılımcı okul yöneticilerinin % 57'si gösteriş yapmaktan hoşlanmadığı, öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 23'ü de okul yöneticilerinin gösterişten hoşlanmadığı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin % 14'ü gösterişin gereksiz olduğunu ancak astları motive etmek için başvurulabilecek bir davranış olduğunu belirtmiştir. Öğrencilerin % 14'ü de gösterişin bazı durumlarda motive edici olduğunu düşünmektedir ancak genel olarak okul yöneticisinin gösteriş yapmasının öğretmen ve öğrencilere itici geldiği söylenebilir. Öğretmenlerin tamamına yakını ve öğrencilerin yarıya yakını ise, okul yöneticilerinin gerek gördüklerinde gösterişe başvurduklarını belirtmişlerdir. Buna sebep olarak, okul yöneticilerinin kişisel veya

kurumsal olarak başarılı ve gösterişli görünmekten ve insanlar tarafından bu şekilde algılanmaktan hoşlanmaları gösterilebilir. Okul yöneticisinin gerçekten övünülecek bir davranış ortaya koysa da bu konuda gösteriş yapmasının karşıdaki insanlar tarafından hoş karşılanmadığı ifade edilebilir. Okulun, öğretmenlerin veya öğrencilerin başarısı söz konusu olduğunda abartılı ve gösterişli beyanlarda ve tavırlarda bulunmanın da karşı tarafta olumsuz olarak karşılanacağı düşünülmektedir.

5.1.14. On Dördüncü Boyut: Okul yöneticilerinin insanlara karşı davranışlarına ilişkin olarak; okul yöneticilerinin hep başkalarından bekleme/verici olmama durumlarının belirlenmesi.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 43'ü karşılıklı olarak verici olmak gerektiğini belirtmiş, öğretmenler % 58, öğrenciler de % 17 oranında, yöneticilerin karşılıklı olarak emek verdikleri/vermek istedikleri görüşünü ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin % 57'si "verici bir insan olduğu ve astlarından bir beklentisi olmadığı" görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin % 14'ü ve öğrencilerin % 7'si de okul yöneticilerinin verici bir insan olduğu ve bir beklentilerinin olmadığı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yani yöneticilerin yarından fazlası kendilerini verici olarak görmelerine karşın, öğretmen ve öğrencilerin çok az bir kısmı onlarla aynı fikirdedir. Buna sebep olarak, okul yöneticilerinin yeterince verici olmaması veya astların bu konuda çok fazla beklentide olup yöneticinin bu beklentiyi karşılayamaması gösterilebilir. Okul yöneticisinin bir lider, okul örgütünde en çok yetki ve sorumluluğa sahip kişi olduğu düşünüldüğünde, örgütündeki bireylere öncü ve en çok veren konumunda olması gerektiği söylenebilir. Bu, astlarından hiçbir şey beklememe, istememe anlamına gelmemelidir. Örgütteki her bireyin konumunu ve rolünü bilerek görevlerini yerine getirebileceği düşünülebilir. Her bir bireyin, sorumluluklarını yerine getirdiğinde zaten durumuna göre verici olacağı söylenebilir. Ancak bu döngünün gerçekleşmesi için okul yöneticisinin öncülüğü ve liderliğinin gerektiği düşünülmektedir. Okul yöneticisinin, örgüt amaçlarını yerine getirme gayreti içindeyken, bir takım ruhunun oluşacağı ve örgütün diğer bireylerinin de oluşan bu örgüt iklimi içerisinde kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye güdüleneceği ifade edilebilir. Söz konusu olan on dördüncü boyutta, temalar incelendiğinde okul yöneticisinin verici olması, beklentiye girmemesi veya karşılıklı olarak emek gösterilmesi gerektiği temalarının yanında okul yöneticisinin hiç verici olmayıp, hep başkalarından beklemesi ile ilgili tema da dikkati çekmektedir. Öğretmenlerin % 14'ü

ve öğrencilerin % 30'u yöneticilerinin verici olmadığını, hep başkalarından beklentide bulunduğunu belirtmişlerdir.

5.2. ÖNERİLER

5.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına İlişkin Öneriler

1. Okul yöneticilerinin alçak gönüllülükten uzak olmaları durumuyla ilgili olarak, yöneticilerin astlarıyla arasında, örgüt amaçlarını yerine getirmeye engel olacak şekilde fazla miktarda, makam farkından kaynaklanan uzaklık ve ayrılık varsa, bunu ortadan kaldırmaları ve optimum düzeye getirmeleri, yöneticilik pozisyonu yanında liderlik pozisyonunu da üstlenmeleri önerilebilir ki bu noktada karşımıza hizmet içi eğitimin gerekliliği çıkmaktadır. Bunun dışında okul yöneticileri elde ettikleri kaynaklardan tarama yaparak da kişisel ve mesleki gelişimlerini tamamlayabilirler.

2. Okul yöneticilerinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumuyla ilgili olarak, yöneticilerin astlarıyla daha ılımlı bir iletişim şeklini denemeleri, karşılıklı anlayışı sağlamaya çalışmaları, astlarıyla devamlı surette fikir alışverişinde bulunmaları, verilen kararlara ve alınan sonuçlara astlarını da dahil etmeleri önerilebilir. Bunun için de okul yöneticileri elde ettikleri kaynaklardan tarama yaparak, kişisel ve mesleki gelişimlerini tamamlayabilir, öğretmenlerle veya diğer yöneticilerle beyin fırtınası yaparak yukarıda saydığımız önerileri gerçekleştirmek için bazı adımlar atmalarının yerinde olacağı düşünülmektedir.

3. Okul yöneticilerinin çok başarılı olmayı istemeleri durumuyla ilgili olarak, okul yöneticilerinin başarılı olmayı sağlayacak şekilde tüm imkanları örgütüne sunmaları, astlarıyla daimi olarak fikir alış-verişinde bulunmaları ve onların fikirlerine değer vermeleri önerilebilir. Kurulan bu sağlıklı iletişimle motivasyonun da sağlanacağı ve başarının kaçınılmaz olacağı düşünülmektedir.

4. Okul yöneticilerinin cesaretini kanıtlamayı istemeleri durumuyla ilgili olarak, okul yöneticilerine, gereken durumlarda cesur olmaları ve ellerindeki yetkileri gerektiğinde kullanmaları, astlarını başarılı olma konusunda motive etmeleri ve bu şekilde onlara öncülük etmeleri önerilebilir.

5. Okul yöneticilerinin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumuyla ilgili olarak, hem okulun genel başarısı için, hem öğrencilerin geleceği için, hem de öğretmen ve öğrencilerle pozitif bir örgüt iklimi oluşturabilmek için, okul yöneticisinin ılımlı ve yapıcı bir hitap şekli kullanması önerilebilir.

6. Okul yöneticilerinin ilgi odağı olmayı istemeleri durumuyla ilgili olarak, yöneticilerin ilgi odağı olmayı beklememeleri, aksine astlarıyla ilgilenmeleri ve onları etkileyerek örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye gayret göstermeleri önerilebilir. Bu konuda kişisel ve mesleki gelişim alanında çalışmaların katkısı olacağı düşünülmektedir.

7. Okul yöneticilerinin kendilerine saygı duyulmasını istemeleri durumuyla ilgili olarak, bazı öğretmen görüşlerinde görüldüğü üzere yöneticilerin koşulsuz saygı beklentisinde olmamaları, eğer yıpranmış bir ast-üst ilişkisi söz konusuysa okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini göz önünde bulundurup yönetim şekillerini değiştirmeleri ve geliştirmeleri önerilebilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarından, kişisel ve mesleki gelişim kaynaklarından faydalanmasının yerinde ve yararlı olacağı düşünülmektedir.

8. Okul yöneticilerinin bir topluma girdiklerinde farkedilmeme karşısında bozulmaları durumuyla ilgili olarak, yöneticinin liderlik özelliklerini taşımaya çalışması, davranışları ve icraatları ile öne çıkarak kendisini doğal bir süreçte farkedilir kılması, kendisini ve örgütünü devamlı gelişmeye açık hale getirmesi, okulunda olumlu bir örgüt iklimi oluşturması, astlarıyla pozitif ilişkiler kurması önerilebilir.

9. Okul yöneticilerinin iltifattan hoşlanmaları durumuyla ilgili olarak, okul yöneticilerinin okul örgütündeki bireyleri –kendisi de dahil-, birbirlerine saygı duyacak şekilde, birbirlerini yeri geldiğinde takdir edip motive edecek şekilde yönlendirmesi ve rehberlik etmesi, astlarının zayıf yönlerini değil, güçlü yanlarını ortaya koyması, kendisini kişisel ve mesleki açıdan geliştirmesi ve okul örgütünün üyelerinin de gelişmelerini sağlamaları için liderlik etmesi önerilebilir.

10. Okul yöneticilerinin insanları inandırma gücüne sahip olduklarını düşünmeleri durumuyla ilgili olarak, okul yöneticilerine, yeni liderlik anlayışını kendilerine rehber edinip, astlarını ikna etme ve inandırmaya çalışma yoluyla değil de karşılıklı fikir alışverişi yapma ve ortak kararlar alma şeklinde onlara rehberlik etmeleri, bir lider olarak okuldaki her bir bireyle olumlu ilişkiler kurarak örgütün amaçlarını yerine getirmeleri, eğitim-öğretimde yeni açılımlar yaparak kendisi de dahil her bir örgüt üyesinin eğitim-öğretimden zevk almasını sağlamaları önerilebilir.

11. Okul yöneticilerinin insanlar üzerinde otorite kurmayı istemeleri durumuyla ilgili olarak, yöneticilere yapılabilecek önerilerden bazıları; okulda bir takım ruhu oluşturmak, otoriter tavırlar takınmamak, karşılıklı anlayış, saygı, sevgi atmosferi oluşturmaktır. Bu konuda öncelikli olarak yöneticilere görev düştüğü ancak yöneticilerin, öğretmenlerin desteğini istemesi ve sağduyulu davranmaları durumunda otorite kurmaktan kaynaklanan problemlerin rahatlıkla atlatılabileceği düşünülmektedir.

12. Okul yöneticilerinin insanları manipüle etmeleri durumuyla ilgili olarak, okul yöneticilerine, insanları manipüle etme davranışının yönetici tarafından farkedildiğinde terk edilmeye çalışılması, sebep olduğu problemler varsa izale edilmesi önerilebilir. Ayrıca liderlik anlayışına tamamen zıt olan bu davranış, liderlik özelliklerinin öğrenilmeye ve uygulanmaya çalışılmasıyla da engellenmiş olacaktır ki bu konuda kişisel ve mesleki gelişim kaynaklarına başvurmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

13. Okul yöneticilerinin gösteriş yapmaktan hoşlanmaları durumuyla ilgili olarak, okul yöneticilerine, başarılı olunduğunda tebrik ve takdirlerin kabul edilmesi ancak kişisel ve kurumsal kimlikten taviz verilmemesi, daha başarılı olmak için hedefler belirlenmesi ve çalışmaya devam edilmesi önerilebilir. Bu bağlamda güçlü bir takım ruhunun oluşturulması ve elde edilen başarıların bir kişiye değil gruba mal edilmesi, başarıya sevinirken de gösteriş yapmaktan uzak, yeni hedeflere kapı aralayacak şekilde bir tavır içinde olunması da önerilebilecek davranışlar arasındadır.

14. Okul yöneticilerinin hep başkalarından beklmeleri/verici olmamaları durumuyla ilgili olarak, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşımaya gayret göstermeleri, olumlu bir örgüt iklimi oluşturup, gruptaki bireylerin kendi görev ve

sorumluluklarını bilerek, örgüt içerisinde her bir bireyin verici olmasını sağlaması ve tabi en önce ve en çok yöneticinin kendisinin verici olarak bu konuda öncü ve rehber olması önerilebilir.

5.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacak Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Ülkemizdeki ilkokul/ortaokul yöneticileri ve öğretmenleri ile okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özellikleri hakkında çalışma yapılabilir.

2. Ülkemizdeki ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerinin karşılaştırılması yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J.(2005). Çev: Beşenek, F. *Etkili liderlik.[Effective leadership]*. İstanbul : Babiali Kültür Yayıncılığı. s.80,171.
- Alder, H.(2001). Çev: Kurşun, H.M. *Bir lider gibi düşünün.[Think like a leader]*.İstanbul:Kariyer Yayıncılık. s.184.
- Altun, R. (2015). *Üniversite öğrencilerinde dindarlık ve narsisizm ilişkisi (Sinop örneği)*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Doktora Tezi. 36.
- Atay, S.(2009). Narsistik Kişilik Envanteri'nin Türkçe'ye standardizasyonu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 181-196.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Processby which Authentic Leader's Impact FolAlts Attitudes and Behaviors, *Leadership Quarterly*, Vol.15, s.801-823.
- Aydın, M.(2014). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara:Gazi Kitabevi.s.71.
- Ayık, A. & Şayir, G.(2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 13(49), ISSN:1304-0278. s.255.
- Aytekin, H. (2014). *Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kartal ilçesi örneği)*. Yeditepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. s.46.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ.F. & Kefe, İ.(2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), ISSN 1307-9832, s.202.

- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T.(2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12 (19): 73-84.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Isparta: Fen Edebiyat Fak. Yayınları.
- Bayrak, E., Gacar, A., Nacar, E. & Aytaç, K.Y.(2015). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin narsistik kişilik özelliklerinin incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(14), 249-261.
- Bayram, Ş.(2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. s.11.
- Baysal, İ.O. (2011). *Sermaye piyasasında manipülasyon suçu*. Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. s.23.
- Bozkurt, Ö. & Göral, M.(2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(4). 1-14.
- Brown, A.D. (1997). Narcissism, Identity and Legitimacy. *Academy of Management Review*, Vol.22, No:3, , ss.643 – 686.
- Carter, S. & Sokol, J. (2005). *Help! I'm in love with a narcissist*. New York:M.Evans and Company,Inc.s.31.
- Cihangiroğlu, N.(2012). Narsistik kişilik ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki var mıdır? *TAF Preventive Medicine Bulletin*. 11(2), 119-126.
- Dağlı, A.(2010). Genel lise okul müdürlerinin öğrenen liderlik davranışları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(31), 073-087.
- Dağlı, G.(2013). Kuzey Kıbrıs'ta Eğitim Bakanlığı, öğretmen, veli ve sendika yöneticilerinin eğitim reformlarına yönelik görüşleri ile ilgili olarak karşılaştırmalı durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(1), 119-135.

- Daniels, J. (2003). Kolay Liderlik. *Executive Excellence*, Liderlik Sayısı, Ocak, 70:13-14.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayını, Seçil Ofset, İstanbul.
- Eldoğan, D.(2015). Büyüklenmeci ve kırılğan narsizmin karşılaştırılmasına ilişkin bir gözden geçirme. Başkent Üniversitesi. www.researchgate.net/ adresinden alıntılanmış makale.
- Elliot, A.J. & Thrash, T.M.(2001). Narcisism and Motivation, *Psychological Inquiry*, 12(4), ss.216-219.
- Eren, E.(1998). *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, Y. & Yurtsever, G.(2001). Yönetimde narsizm üzerine bir deneme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(3), 37-46.
- Freud, S.(1914). Çev:Büyükkal,B.&Tura,S.(1998). *Narsizm üzerine ve Schreber vakası :Narsisizm Üzerine Bir Giriş [On Narcissism: An Introduction]*. İstanbul:Metis Yayınları.s.93.
- Gediksiz, E.(2013). *Alçak gönüllülük ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Sakarya Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Geisler, D. (2003). Lider ve Diğerleri, *Executive Excellence*, Liderlik Sayısı, Ocak, 70:16-17.
- Gregg, A.P., Hart, C.M., Sedikides, C. ve Kumashiro, M. (2008). Everyday Conceptions of Modesty: A Prototype Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 978-992.
- Gülmez, N.(2009).*Narsistik liderlik*. Marmara Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Gündüz, H.B., Beşoluk, Ş. & Önder, İ.(2011). Karmaşık sistemlerde liderlik bakışıyla: DNA liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 520-544.
- Heim, P. & Chapman, E.N. (1997). Çev: Savaşer, T. *Liderliği Öğrenmek*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Kalyoncu, Ö.A. ve Güllüm, S. (2007). Savunma Mekanizmaları. Balıklı Rum Hastanesi Anatolia Klinikleri Bülteni.
- Karaaziz, M. & Atak, İ.E. (2013). Narsisizm ve narsisizmle ilgili araştırmalar üzerine bir gözden geçirme. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 1 (2), s.44-59.
- Kanten, P. (2014). Narsistik kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü. *İ.Ü. İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76), 160-184.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karslı, M.D.(2006).*Etkili okul yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.s.23,243.
- Kernberg, O. (1975). *Borderline Conditions And Pathological Narcissism*. New York: Jason Aronson.
- Kernberg, O. (1999). Çev. Atakay,M. *Sınır Durumlar ve Patolojik Narsisizm*, İstanbul: Metis Yayınları.
- Kılıç, S.(2006). *Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine bir araştırma*. Niğde Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Kocakula, Ö.(2012). *Narsistik ve obsesif kompulsif kişilik bozukluklarının karar süreçlerine etkisi*. Adnan Menderes Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Köroğlu, E. & Bayraktar, S.(2007). *Kişilik Bozuklukları*, 1. Basım, Ankara: HYB Basım Yayın.
- Kuş, E. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi? Nicel Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Legard, R., Keegan, J. & Ward, K. (2003). *In-depth interviews*. Ritchie & J Lewis,J. (Edt.). Qualitative research practices. London: Sage publication. 138-169.
- Lubit, R.(2002). The Long Therm Impact of Destructively Narcissistic Managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), s.127 – 138.

- Maccoby, M.(2007). *Narcissistic Leaders, Who Succeeds and Who Fails*. Massachusetts: Harward Business School Pres.
- Maxwell, J.C.(1995). Çev: Yeniçeri,S. *Çevrenizdeki lideri geliştirmek [Developing the leaders around you]*. İstanbul:Beyaz Yayınları.s.51-62.
- Means, J. R., Wilson, G. L., Sturm, C., Biron, J. E. ve Bach, P. J. (1990). Humility as a Psychotherapeutic Formulation. *Counseling Psychology Quarterly*, 3, 211-215.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). California: Sage.
- Morelli P.C. & Couderc, P. (2015). Çev: Ergüden, I. *İkili ilişkilerde duygusal manipölasyon- Narsist bir partnerle yüzleşmek. [La manipulation affective dans le couple Faire face à un pervers narcissique]*. İstanbul : İletişim Yayınları. s.55.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M. ve Urbanski, J. C. (2005). Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350.
- Odağ, C. (1996). Ed.Çelikkol, A. *Örneklerle Narsisizm*. İzmir: Ege Psikiyatri Sürekli Yayınları; s.s. 457-476.
- Orhanoğlu, Y.(2009). *Kişilerarası iletişimde iknanın gücü : dilbilimsel bir yaklaşım*. Kocaeli Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. s.50.
- Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model, *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713 – 726.
- Özdemir, S. & Sezgin, F.(2002).Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Sosyal Bilimler Dergisi*.3.s.266.
- Öztürk, O. (2002). *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*, 9. Baskı, Ankara: Feryal Matbaası.
- Polat, M. & Arabacı, İ.B.(2014). Eğitimde açık liderlik ve sosyal ağlar. [Open leadership and social networks in education]. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 6(1), 257-275.

- Rosenthal, S.A. & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Sadock, B. J. & Sadock, V.A.(2000).Kaplan & Sadock's Comprehensive Textbook Psychiatry, 7. Edition Lippincott Williams, Wilkins, Philadelphia.
- Şentuna, D.A.(2007). *Değişen liderlik rolleri perspektifinde okul yöneticilerinin öğretmen performansını yönetmesi*. Yeditepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Timuroğlu, M.K. (2005). *İşyerinde narsisizm ve iş tatmini ilişkisi: Bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Töremen, F. & Karakuş, M. (2008). Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik. *Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25), 1-11. ISSN:1304-0278.
- Vries, M.K.(2006). Çev: Dicleli, Z.(2007). *Liderliğin gizemi.[The leadership mystique]*. İstanbul: Acar Basım.
- Vries, M.K. & Miller, D. (1985). Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.
- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (mobbinge) maruz kalan öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve iklimi algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 547-578.
- Yıldırım, A.A.(2008). *Siyasal iletişim sürecinde hitabet sanatının kullanılmasının liderin başarısına etkisi: Recep Tayyip Erdoğan örneği*. Gazi Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. s.42,63.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- <https://www.tubitak.gov.tr> (Erişim Tarihi:30 Ekim 2015) Tübitak Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği, Üçüncü Bölüm, Madde 9, Etiğe Aykırı Davranışlar.

EKLER

Ek 1: Okul yöneticilerine yönelik görüşme soruları

GİRİŞ

Sayın Yönetici,

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Gökmen Dağlı'nın danışmanlığında "Lise öğrencilerinin ve öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerine ilişkin görüşleri" ile ilgili bir araştırma yapıyorum.

Aşağıdaki görüşme soruları aracılığıyla elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, çalışmayı yürüten akademisyen tarafından toplu olarak değerlendirilecektir.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Sevil Bakır

Görüşme Soruları:

1) Bazı kişisel özelliklerinize ilişkin aşağıdaki sorularla ilgili görüşleriniz nelerdir?

a) Alçak gönüllülükten uzak olma durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

b) Davranışlarınızın sonuçlarını kabul etmeme durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

c) Çok başarılı olmayı isteme durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

d) Cesaretinizi kanıtlama isteğinize ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

e) Hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

2) İnsanlardan beklentilerinize ilişkin olarak aşağıdaki sorularla ilgili görüşlerinizi açıklayabilir misiniz?

a) İlgi odağı olmayı isteme durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

b) Size saygı duyulmasını isteme durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

c) Bir topluma girdiğinizde farkedilmeme karşısında bozulma durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

d) İltifattan hoşlanma durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

3) İnsanlara karşı davranışlarınızla ilgili olarak aşağıdaki sorularla ilgili görüşlerinizi açıklayabilir misiniz?

a) İnsanları inandırma gücüne sahip olup olmadığınıza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

b) İnsanlar üzerinde otorite kurmak isteme durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

c) İnsanları manipüle etme (insanları kendi bilgileri dışında veya istemedikleri hâlde etkileme veya yönlendirme) durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

d) Gösteriş yapmaktan hoşlanma durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

e) Hep başkalarından bekleme/verici olmama durumunuza ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Ek 2: Öğretmen ve öğrencilere yönelik görüşme soruları

GİRİŞ

Değerli öğretmenim ve sevgili öğrenciler,

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Gökmen Dağlı'nın danışmanlığında "Lise öğrencilerinin ve öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin narsistik yöneticilik özelliklerine ilişkin görüşleri" ile ilgili bir araştırma yapıyorum.

Aşağıdaki görüşme soruları aracılığıyla elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, çalışmayı yürüten akademisyen tarafından toplu olarak değerlendirilecektir.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Sevil Bakır

Görüşme Soruları:

1)Okul yöneticinizin bazı kişisel özelliklerine ilişkin aşağıdaki sorularla ilgili görüşleriniz nelerdir?

a)Okul yöneticinizin alçak gönüllülükten uzak olması durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

b)Okul yöneticisinin davranışlarının sonuçlarını kabul etmeme durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

c)Okul yöneticinizin çok başarılı olma isteği durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

d)Okul yöneticinizin cesaretini kanıtlama isteğine ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

e)Okul yöneticinizin hitap gücüyle birçok problemi atlatma durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Görüşlerinizi açıklayabilir misiniz?

2)Okul yöneticinizin insanlardan beklentilerine ilişkin olarak aşağıdaki sorularla ilgili görüşlerinizi açıklayabilir misiniz?

a)Okul yöneticinizin, ilgi odağı olmayı istemesi durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

b)Okul yöneticinizin, kendisine saygı duyulmasını istemesi durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

c)Okul yöneticinizin, bir topluma girdiğinde farkedilmeme karşısında bozulması durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

d)Okul yöneticinizin, iltifattan hoşlanması durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Görüşlerinizi açıklayabilir misiniz?

3)Okul yöneticinizin insanlara karşı davranışlarıyla ilgili olarak aşağıdaki sorularla ilgili görüşlerinizi açıklayabilir misiniz?

a)Okul yöneticinizin, insanları inandırma gücüne sahip olduğunu düşünmesine ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

b)Okul yöneticinizin, insanlar üzerinde otorite kurmak istemesi durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

c)Okul yöneticinizin, insanları manipüle etme (insanları kendi bilgileri dışında veya istemedikleri hâlde etkileme veya yönlendirme) durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir?

d)Okul yöneticinizin, gösteriş yapmaktan hoşlanma durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

e)Okul yöneticinizin, hep başkalarından bekleme/verici olmama durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

**Ek 3: KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğü'ne
verilen görüşme izni istek belgesi**

27.04.2015

KKTC Milli Eğitim Bakanlığı
Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğü,
Lefkoşa.

Konu: KKTC Lise Öğrenci ve Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Narsistik
yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri konulu görüşmesi hk.

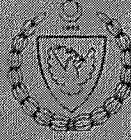
YDÜ Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim dalı
Yüksek Lisans öğrencisi ben Sevil Bakır, tezimin oluşmasında Sn. Doç. Dr. Gökmen
Dağlı ile çalışmalarımızı yürütmekteyiz. Bu amaçla, tez konusu olan çalışmalarımıza
yön vereceğini düşündüğümüz görüşmelerin, liselerde görevli bir kısım yönetici ve
öğretmenlerle ve liselerde okuyan bir kısım öğrencilerle bu görüşmelerin yapılması
konusunda gerekli iznin verilmesini arz ederim.

Saygılarımla,

Sevil Bakır

YDÜ Eğitim Yönetimi, Denetimi,
Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek 4: KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğü tarafından verilen görüşme izin belgesi



**KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
GENEL ORTAÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: GOÖ.0.00.35-A/14/15-1672

30.04.2015

Sayın Sevil Bakır,

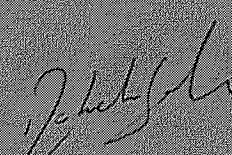
İlgil: 27.04.2015 tarihli başvurunuz.

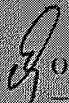
Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nün TTD.0.00.03-12-15/439 sayı ve 30.04.2015 tarihli yazısı uyarınca "Lise Öğrencilerinin ve Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Narsistlik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri" konulu anket çalışma sonucunuzu talep etmiş olduğunuz okullarımızda görev yapan öğretmenlere ve öğrencilere yönelik uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak anketi uygulamadan önce ankete katılacak olanların bağlı bulunduğu okul müdürlüğüyle istişarede bulunulup, anketin hangi okulda ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Anketi uyguladıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması yasa gereğidir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.


Mustafa Boratay
Müdür (e)


OB/PC

Tel : (90) (392) 228 3131 - 228 8157
Faks : (90) (392) 227 8639
E-mail : meb@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS