



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ÖĞRETMENLERİN NEGATİVİZMİ İLE OKUL
MÜDÜRLERİNİN DEĞİŞİME DİRENİŞİ GİDERME
YAKLAŞIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE
LİDERLİK STİLLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS

FATMA GÜLLÜK

İSTANBUL, 2022



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ÖĞRETMENLERİN NEGATİVİZMİ İLE OKUL
MÜDÜRLERİNİN DEĞİŞİME DİRENİŞLERİ
GİDERME YAKLAŞIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE
LİDERLİK STİLLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**FATMA GÜLLÜK
(200511002)**

**Danışman
(Prof. Dr. Hasan Bacanlı)**

DÜZELTİLMİŞ TEZ

İSTANBUL, 2022

13/10/2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi programı Tezli yüksek lisans öğrencisi 200511002 numaralı Fatma GÜLLÜK'ün hazırladığı “Öğretmenlerin Negativizm Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Değişime Direnci Giderme Yöntemleri Arasındaki İlişkide Liderlik Stillerinin Düzenleyici Etkisi“ konulu Yüksek Lisans tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, 13/10/2022 Perşembe günü saat 10:00'da yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **Kabulüne Oy Birliği** ile karar verilmiştir.

Tez adı değişikliği yapılması halinde: Tez adının Öğretmenlerin Negativizmi İle Okul Müdürlerinin Değişime Direnişleri Giderme Yaklaşımları Arasındaki İlişkide Liderlik Stillerinin Düzenleyici Etkisi şeklinde değiştirilmesi uygundur.

Jüri Üyesi	Karar
1. Prof. Dr. Hasan BACANLI (Danışman)	KABUL
2. Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ	KABUL
3. Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA	KABUL

*2. Danışman varsa doldurulması gerekmektedir.

ETİK BİLDİRİM

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fatma Güllük

DÜZELTME METNİ

- Bu tezin yazımından sonra düzeltme yapılmıştır.
- Tezin başlığı değiştirilmiştir. Tez başlığının değişmesi nedeniyle tüm çalışmada düzeltmeler yapılmıştır.

ÖĞRETMENLERİN NEGATİVİZMİ İLE OKUL MÜDÜRLERİNİN DEĞİŞİME DİRENİŞLERİ GİDERME YAKLAŞIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDERLİK STİLLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Fatma Güllük

ÖZET

Değişen dünyada örgütlerin değişmemesini beklemek mümkün değildir. Okullarda örgüt lideri olan okul müdürleri değişime direnişi gidermek için çeşitli yaklaşımlar uygulamaktadır. Bu yaklaşımların öğretmenler tarafından nasıl algılandığıyla ilgili literatürde farklı çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalarda çoğunlukla örgütsel değişim ile liderlik stilleri arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Fakat negativizm davranışı gösteren öğretmenlerin olumsuz bakışlarıyla değişime direnişi giderme yaklaşımları algısı üzerine çalışmalar yapılmamıştır.

Bu çalışmada, negativizm davranışı gösteren öğretmenlerle okul müdürlerinin değişime direnişi gidermek için kullandıkları yaklaşımları arasındaki ilişkide, liderlik stillerinin düzenleyici etkisi olup olmadığına odaklanılmıştır. Bu amaçla İstanbul'un Bağcılar ilçesinde görev yapan 250 kadın, 190 erkek olmak üzere 390 öğretmenden oluşan araştırma grubuyla çalışılmış ve Örgütsel Pasif Agresif Davranışlar Ölçeği, Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği, Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği kullanılarak toplanan veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, betimsel istatistik analizi, korelasyon analizi ve çalışmanın temel amacı doğrultusunda düzenleyici (moderator) değişken analizi yapılmıştır.

Verilerin analizi sonucunda, negativizm ile okul müdürlerinin değişime karşı direnişleri giderme yaklaşımları algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve öğretmenlerin negativizm düzeylerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımları algısı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Boyutlar bağlamında incelediğimizde ise negativizm düzeyinin baskı ve zor kullanma algısı boyutunu pozitif ve anlamlı

etkilediği; iletişim, katılım ve yer alma, eğitim algısı boyutlarını ise negatif ve anlamlı etkilediği görölmüştür. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin düzenleyici etkisi incelendiğinde, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri algılarının negativizm ile eğitim algısı arasında, serbest bırakıcı liderlik stili algısının ise negativizm ile baskı ve zor kullanma algısı arasında düzenleyici etkilerinin olduğu müşahede edilmiştir.

Anahtar Kelimeler; Örgütsel Pasif Agresif Davranış, Negativizm, Değişime Direniş, Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik.

MODERATING EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' NEGATIVISM AND SCHOOL PRINCIPALS' APPROACHES TO RELIEVING RESISTANCE TO CHANGE

Fatma Güllük

ABSTRACT

It is not possible to expect organizations not to change in a changing world. School principals, who are organizational leaders in schools, apply various approaches to eliminate resistance to change. Different studies have been conducted in the literature on how these approaches are perceived by teachers, and these studies mostly focus on the relationships between organizational change and leadership styles. However, no studies have been conducted on the perception of teachers who show negativism behavior and their approaches to eliminating resistance to change with their negative views.

In this study, it is focused on whether the leadership style has a moderating effect on the relationship between teachers who show negativism and the approaches used by school principals to eliminate resistance to change. For this purpose, a research group consisting of 250 female and 190 male teachers working in Istanbul's Bağcılar district was studied and the data collected were analyzed using the Organizational Passive Aggressive Behaviors Scale, School Principals' Leadership Styles Scale, and School Principals' Approaches to Eliminating Resistance to Change in Schools. In the analysis of the data , descriptive statistical analysis, correlation analysis and moderator variable analysis were performed in line with the main purpose of the study.

As a result of the analysis of the data , it was seen that there is a significant relationship between the perception of negativism and school principals' approaches to eliminating resistance to change, and that teachers' levels of negativism have an effect on the perception of approaches to eliminating resistance to change. When we

examine it in terms of dimensions, it is found that the level of negativism affects the perception of pressure and force positively and significantly; communication, participation and involvement, and education perception dimensions were found to affect negatively and significantly. When the moderator effect of the school principals' leadership styles was examined, it was observed that the perceptions of transformational and transactional leadership styles had a moderator effect between the perception of negativism and education, and the perception of liberating leadership style had a moderator effect between the perception of negativism and the perception of pressure and coercion.

Keywords; Organizational Passive Aggressive Behavior, Negativism, Resistance to Change, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Liberating Leadership.

ÖNSÖZ

Okullar insan ilişkilerinin yoğun olduğu örgütlerdir. İnsan ilişkileri örgütün sağlıklı yapısını etkiler. Örgütün sağlıklı yapısına zarar verebilecek davranışlara literatürde fazlaca yer verilmiştir. Fakat okul iklimini etkileyecek olan örgütsel pasif agresif davranışlar hakkında ülkemizde çalışma bulunmamaktadır. Örgütsel pasif agresif davranışlar sözel saldırganlık, başkaldırı ve negativizm olarak alt boyutlara ayrılmıştır. Bu çalışmada örgütsel pasif agresif davranışların alt boyutu olan negativizm ele alınmıştır. Örgütlerde negativizmi yüksek kişilerin varlığı değişime engel olmaktadır. Okullar ise içinde bulunduğu zamanın koşullarına göre değişimin gerekli olduğu örgütlerdir. Okullardaki değişimin takipçisi olan okul müdürleri birtakım yaklaşımlar ile bu değişimi gerçekleştirmek için çalışırlar. Bu yaklaşımlar çalışmada baskı ve zor kullanma, iletişim, eğitim, katılım ve yer alma boyutları ile incelenmiştir. Negativizm düzeyi yüksek olan öğretmenlerin yaklaşımları nasıl algıladığı okullardaki değişime direnişi gidermek için önemlidir. Öğretmenin algısına göre okul müdürünün liderlik stili, değişime direnişi giderme yaklaşımları algısını da etkilemektedir. Bu çalışma ile öğretmenlerin negativizmi ile algılarına göre okul müdürlerinin okullarda değişime direnişi giderme yaklaşımları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide liderlik stilleri algısının düzenleyici etkisi incelenmiştir. Çalışma İstanbul ili Bağcılar ilçesinde gerçekleşmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin negativizm davranışlarının okullarda değişimin gerçekleşmesi önündeki olumsuz etkilerini azaltmak için okul müdürlerine değişime direnişi giderecek yaklaşımlar ve sahip olmaları beklenen liderlik stili özellikleriyle ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde beni çalışmamda motive eden ablam Derya GÜLLÜK'e, aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim. Ayrıca tez yazım sürecinde sürekli olarak yanımda olan Seren Tezeren'e minnettarım. Tezimi yazarken zorlandığım her konuda kapısını çekinmeden aşındırdığım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN'a, Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ'a, Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'ya şükranlarımı sunuyorum. Tezimin konusunu belirlemekten başlayarak sonuna gelene kadar her cümlesinde emeği olan, güler yüzü ve hoşgörüsünü hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, üzerimde büyük emeği olan tez danışmanım ve çok değerli Hocam Prof. Dr. Hasan BACANLI'ya müteşekkirim.

Ekim, 2022

Fatma GÜLLÜK

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
TABLO LİSTESİ	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	14
1. İLGİLİ KURAM VE ARAŞTIRMALAR	14
1.1. PASİF AGRESİF DAVRANIŞ.....	14
1.1.1. Pasif Agresif Kişilik Bozukluğuna Genel Bir Bakış	15
1.1.2. Örgütsel Pasif Agresif Davranış	18
1.1.3. Pasif Agresif Davranışın Kişilere Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlar	23
1.1.3.1. Organizasyon Üzerinde Etkileri.....	23
1.1.3.2. Pasif Agresif Davranışın Kişilere Sağladığı Avantajlar	23
1.1.3.3. Pasif Agresif Davranışın Kişilere Sağladığı Dezavantajlar	23
1.1.4. Örgütsel Pasif Agresif Davranışların Alt Boyutları	24
1.1.4.1. Negativizm	24
1.1.4.2. Sözel Saldırganlık	25
1.1.4.3. Başkaldırı.....	25
1.1.5. Örgütsel Pasif Agresiflerle Başa Çıkma Yöntemleri	25
1.2. LİDERLİK	26
1.2.1. Liderlik Stilleri.....	27
1.2.1.1. Dönüşümcü Liderlik.....	27
1.2.1.2. Sürdürümcü Liderlik	30
1.2.1.3. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	31
1.3. DEĞİŞİM	33

1.3.1. Örgütsel Değişim Kavramı	33
1.3.2. Eğitim Örgütlerinde Değişime Karşı Direniş Davranışları	34
1.3.3. Değişime Karşı Bireysel Direniş	35
1.3.4. Değişime Karşı Direniş Giderme Yaklaşımları	35
1.3.4.1. Baskı ve Zor Kullanma.....	36
1.3.4.2. İletişim.....	36
1.3.4.3. Eğitim.....	37
1.3.4.4. Katılım ve Yer Alma.....	38
İKİNCİ BÖLÜM	39
2. YÖNTEM.....	39
2.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	39
2.2. ARAŞTIRMA GRUBU	40
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	40
2.3.1. Örgütsel Pasif Agresif Davranışlar Ölçeği	40
2.3.2. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği	41
2.3.3. Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği	42
2.4. NORMALLİK VE GÜVENİLİRLİK TESTLERİ	43
2.5. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZ.....	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	45
3. BULGULAR	45
SONUÇ.....	67
KAYNAKÇA	76
EKLER.....	88

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. 1 Saldırgan Davranışların Tipolojisi (Binning ve Wagner, 2002).....	19
Tablo 2. 1 Normallik Testi.....	43
Tablo 3. 1 Ölçme Araçlarından Alınan Puanlar Arasındaki Korelasyon Sonuçları. .	48
Tablo 3. 2 Öğretmenlerin Negativizmi İle Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “Baskı ve Zor Kullanma” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Dönüşümcü Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	49
Tablo 3. 3 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Karşı Direnişi Giderme Ölçeği “Baskı ve Zor Kullanma” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Sürdürümcü Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	50
Tablo 3. 4 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “Baskı ve Zor Kullanma” Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Serbest Bırakıcı Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	51
Tablo 3. 5 Serbest Bırakıcı Liderlik Stilinin Düzeyine Göre Etkileşim Etkisi (Düzenleyici) Sonuçları.	52
Tablo 3. 6 Öğretmenlerin Negativizmi ile Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “İletişim” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Dönüşümcü Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	53
Tablo 3. 7 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “İletişim” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Sürdürümcü Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	55
Tablo 3. 8 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “İletişim” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Serbest Bırakıcı Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	56
Tablo 3. 9 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “Katılım ve Yer Alma” Alt Boyut Puanı Üzerindeki	

Etkisinde "Dönüşümcü Liderlik" Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	57
Tablo 3. 10 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği "Katılım Ve Yer Alma" Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Sürdürümcü Liderlik" Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	58
Tablo 3. 11 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği "Katılım ve Yer Alma" Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Serbest Bırakıcı Liderlik" Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	60
Tablo 3. 12 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği "Eğitim" Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Dönüşümcü Liderlik" Stilinin Etkileşim Etkisine (Düzenleyici Rolüne) İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	61
Tablo 3. 13 Dönüşümcü Liderlik Stilinin Düzeyine Göre Etkileşim Etkisi (Düzenleyici) Sonuçları.	62
Tablo 3. 14 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği "Eğitim" Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Sürdürümcü Liderlik" Stilinin Etkileşim Etkisine (Düzenleyici Rolüne) İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	63
Tablo 3. 15 Sürdürümcü Liderlik Stilinin Düzeyine Göre Etkileşim Etkisi (Düzenleyici) Sonuçları.	64
Tablo 3. 16 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği "Eğitim" Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Serbest Bırakıcı Liderlik" Stilinin Etkileşim Etkisine (Düzenleyici Rolüne) İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.	66

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2. 1 Araştırma Modeli.....	39

KISALTMALAR

OMLSÖ	Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği
OPAS	Organizational Passive-Aggressive Scale

GİRİŞ

Örgütler özelde insanların genelde ise toplumun ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile kurulmuşlardır. Bu amaç doğrultusunda insanların iş birliği içerisinde çalışması da zorunlu hale gelmiştir. Bu yapılanma içerisinde yöneticiler, insan kaynaklarını örgütün amaçlarına göre yapılandırarak örgüt tasarımını gerçekleştirirler. Örgüt tasarımı ile örgüt içerisindeki görevler, sorumluluklar ve otoriteyle ilişkiler için örgüt yapısı belirlenir (Daft, 2010). Örgüt yapısı da örgütteki insanların davranışlarını belirler (Owens, 2004). Örgüt yapısı ile ilgili temel varsayımlar şunlardır (Bolman ve Deal, 2008, akt. Bozkuş, 2016, s. 47) : 1) Örgütler, belirlenmiş hedeflere ve amaçlara ulaşmak için vardır. 2) Örgütler uzmanlaşma ve uygun iş bölümleriyle verimi artırıp performansı geliştirir. 3) Uygun koordinasyon ve kontrol şekilleri, kişilerin ve bölümlerin çeşitli çabalarının birbiriyle uyumlu olmasını temin eder. 4) Rasyonellik, kişisel çıkar ve harici zorlamalar baskın olduğu zaman örgütler en iyi şekilde işlerler. 5) Yapı, örgütün mevcut durumuna (hedefleri, teknolojisi, iş gücü ve çevresi) uyacak şekilde tasarlanır. 6) Yapısal aksaklıklardan dolayı sorunlar ortaya çıkabilir ve başarı düşebilir. Sorunların analizi ve yeniden yapılandırma ile aksaklıklar giderilebilir.

Örgütlerin birçok boyutu vardır. Bunları, yapısal boyutlar (resmîleşme, uzmanlaşma, hiyerarşi, merkezîleşme, profesyonelleşme) ve bağlamsal boyutlar (amaçlar ve strateji, büyüklük, çevre, kültür, teknoloji) olarak temelde iki gruba ayırmak mümkündür. Bu boyutlardan hiyerarşi, örgütteki ast üst ilişkisini ifade eder. Bu ilişkide, yukarıdan aşağıya doğru yapılanma söz konusudur. Örgütün hedeflerinin yerine getirilmesi için ast üst arasındaki hiyerarşi, yönetim alanı, yetki ve sorumluluk, yetkilendirme ve merkezîleştirme kavramları ile etkili iletişim kurulmalıdır. Bu kavramlardan yetki, örgütün istenen çıktılara ulaşabilmesi için üstün karar verirken başvurduğu resmi ve meşru hakkıdır (Daft, 2008). Bu yetki minvalinde örgütün amaçlarına uygun işler yaptırılması amaçlanır. Okullarda yöneticiler yetkilerini kullanarak verdiği emirlerin sorumluluğunu öğretmenlere

yüklemiş olur. Örgüt amaçlarının gerçekleşebilmesi için üstün astlar üzerinde yönetme gücüne sahip olması beklenir. Bununla birlikte astın da üstün egemenliği altına girmeyi benimsemesi gerekir (Erdoğan, 2002, s. 87).

Örgütlerin devamlılıkları için buldukları zamana uyum sağlamaları gerekmektedir. Eğitim örgütü toplumların değişmesi ve gelişmesi için ayrıcalıklı öneme sahip bir örgüt yapılanmasıdır. Eğitim örgütleri değişim ile içinde bulunduğu çevreyi etkilerken aynı şekilde çevreden de etkilenirler. Ayrıca değişimi gerçekleştirecek kişileri de yetiştirirler. Değişim; örgütlerde rol, görev, yetki, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımı, sorumluluk, üretim, çevre ve yönetsel yaklaşımların olumlu ya da olumsuz olarak başka bir biçime dönüştürülmesidir. Örgüt değişimi bilinçli olarak örgütsel süreçlerin işlevsel yeteneğini arttırmak için zorunludur (Argüden 2004: s.15; Genç 2007: s. 301; Kavrakoğlu 1998:s. 45). Değişen teknolojik, ekonomik, sosyal, siyasal yapılar örgütün değişmesini zorunlu hale getirirken bu değişim süreci örgütler için oldukça zorlayıcıdır. Hızla değişen dünyada değişime seyirci kalan örgütler yok olmaya mahkûm olurken, değişimi gerçekleştiren örgütler dönüşümü yakalayarak başarılarını tahkim ederler (Çankaya Yücel, 2011). Değişimin mümkün olması için herkes tarafından gerçekleştirilmesine inanılması gerekir, zira insanların mevcut şartlardan memnun olmaları, yeniliklerden ve güç kaybedeceklerinden korkmaları, onların değişim karşısında direniş göstermelerine sebep olur (Gonçalves, 2012). Değişime direnişin nedenleri bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç gruba ayrılır. Bireysel direniş; isteklendirme kaybı, kapalı düşük performans, bağlılık eksikliği gibi nedenlerdir. Bireysel direnişte değişime direnişin gösterilme şekli de kapalıdır. Örgüt çalışanlarının değişime karşı bireysel direniş göstermesinin başlıca nedenleri; yetersizlik duygusu, kaybetme korkusu, yanlış anlama, güven eksikliği, farklı değerlendirmeler, psikolojik kontrat, yaratılacak tehditler, dayatmalar, liderliğin güven vermemesi ve duygusal nedenlerdir (Başaran, 1982, s. 195). Örgütsel direnişler ise daha çok grev gibi açık şekilde kendini göstermektedir. Örgütsel direniş, bireysel direnişin büyük çapta ve kök salmış hali ile oluşur (Açıkgöz, 2014).

Değişime direniş yaklaşımının nedenleri arasında kişisel özellikler veya sistemsel durumlar da söz konusudur. Bu minvalde her zaman bir örgütte değişime

direnişe neden olan ana kaynağa ulaşmak önemlidir. Zira sorunun ana kaynağına ulaşılmazsa değişime direniş davranışının bir çözüme ulaşması da oldukça zorlaşır. Direnişi gidermek için öncelikle soruna neden olan sebebi bulmak ve bu nedene bağlı olarak sorunu çözebilecek stratejiler geliştirmek gerekir. Örgütün üyeleri değişimin gerekliliğine inanmalıdır ve değişim gerçekçi olmalıdır. Değişim hakkındaki bilgi eksikliği de direnişe neden olabilmektedir. Değişimin nasıl olacağı anlatılmalı ve bu konuda eğitimler düzenlenmelidir. Bireyler yalnız bırakılmamalı ve lider tarafından desteklenmelidir (Erdoğan, 2021). Örgütlerde değişime direnişle başa çıkabilmek için tek bir yöntem yeterli olmamaktadır. Örgüt liderlerinin değişime direnişle başa çıkabilmeleri için bu süreçte bazı yaklaşımları kısmen veya yoğun bir şekilde kullanmaları gerekir. Değişime karşı direniş ile başa çıkmada kullanılan yaklaşımlardan bazıları şunlardır (Kotter ve Schlesinger, 2011): Eğitim, iletişim, katılım ve yer alma, destek olmak, olumlu ilişkiler geliştirme, manipülasyon ve kooptasyon, içeriden ilişki kurma, değişimi kabul eden kişilerin seçilmesi ve zorlamadır. Eğitim örgütlerinde, lider olarak okul müdürlerinin örgütün değişim politikalarını belirlemeleri, önlerine çıkabilecek engelleri önceden sezmeleri ve bu engelleri aşabilmek için birtakım yaklaşımlar geliştirmeleri elzemdir. Bu meyanda okul müdürleri değişime direnişi gidermek için baskı ve zor kullanma, iletişim, eğitim, katılım ve yer alma gibi yaklaşımları kullanmaktadırlar.

Okul müdürleri değişime direnişi gidermek için kullandığı yaklaşımlarla öğretmenlerden birtakım isteklerde bulunurlar. Bu istekler doğrultusunda değişimi sağlamak ve değişime direnişi gidermek için öğretmenlere çeşitli roller yüklenmektedir. Öğretmenler üzerine yüklenen bu roller, onların kendilerini zaman zaman baskı altında hissetmelerine sebep olurken bu durum aynı zamanda öğretmenlerin öfke davranışlarına yol açmaktadır. (Demirkasımoğlu, 2007, s. 13). Ayrıca toplumun ve amirlerinin beklentileri de öğretmenlerde öfkeye yol açabilmektedir (Bakioğlu, 1998). Otoriteye karşı öfke hisseden öğretmen ise ast üst ilişkisinin doğurduğu yetki ve sorumluluk nedeniyle bu kızgınlığını doğrudan göstermekten kaçınmaktadır. Fakat bu öfke durumu bir şekilde dışarı çıkmakta, kişileri ve örgütü etkilemektedir. Doğrudan gösterilmeyen öfke davranışları, pasif agresif davranışlar olarak genelleşir. Pasif agresif davranış gösteren kişilerin sahip

olduğu yerleşik düşünce “üzerime çıkabilir” düşüncesidir. Kişiler bu düşünceyle başa çıkabilmek adına direniş davranışı gösterirler (Ertuğrul ve Bayraktar, 2010). Direniş gösterme davranışı, karşı koyma gücü ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Pasif agresif davranışların alt boyutları sözel saldırganlık, başkaldırı ve negativizm şeklindedir. Sözel saldırganlık ve başkaldırı savunma mekanizması olarak görülür. Negativizm, insanlara ve olaylara ısrarla olumsuz bakma eğilimidir. Bu eğilimdeki kişilerin hayata dair olumsuzluğu ve karamsar bakış açısını sergilediği çeşitli roller vardır (Millon, 1981). Mezkûr kişiler yaşamlarından memnuniyetsizlik duyarlar, bir şeyi nasıl yapmaları gerektiği önerisi karşısında alınganlık gösterirler, hayatın zor olduğunu ve işlerin asla onların istediği gibi gitmediğinden bahsederler. Yaşamış oldukları sorunların müsebbibi olarak kendilerini görmezler. Bu davranışları kişilerin iş etkileşimlerini de büyük bir oranda engeller (Katz, 1992). Negativist kişiler, yapılması istenilen herhangi bir işi veya örgütün faydasına olacak bir yeniliği kendilerine yöneltmiş bir tehdit olarak algırlar ve bu algıları neticesinde davranışlarıyla hem kişilere hem de örgütlere zarar verirler (Thomson, 2013). Dolayısıyla okullarda hem değişime direnişin kaynağını teşkil etmeleri hem de olumsuz algıları nedeniyle direnişi gidermede kullanılan yaklaşımların amacına ulaşmasının önünde büyük bir engel olarak dururlar.

Örgüt sağlığı; örgütün amaçlarına uygun olarak görevlerini yerine getirebilmesi, devamlılığını sağlayabilmesi, ortaya çıkan sorunları çözmesi ve gelişimini sağlamasıdır. Sağlıklı örgüt iç çatışmaları örgüte zarar vermeden yönlendirir ve dış baskılara karşı kendini korur (Taymaz, 2019, s. 71). Örgütlerin sağlığını koruması ve yenilikleri gerçekleştirebilmesi için güçlü liderlik özellikleri gösteren yöneticilere ihtiyacı vardır. Lider örgütlerin ihtiyaçlarına göre çeşitli yöntem ve araçlarla bu değişimi gerçekleştirir. Örgüt ortamı ve örgüt yöneticisinin liderlik şekli çalışmaları arttırıcı veya engelleyici bir etki yaratmaktadır (Cemaloğlu, 2007, s. 78). Örgütün devamlılığı ve örgüt başarısı, liderin ileri görüşlülüğünün bir yansımasıdır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, s. 62). Örgütlerdeki hızlı değişimlerin yaşanması etkili liderlik tarzlarının aranmasına neden olmaktadır (Avcı, 2015, s. 87).

Nihai kerte de, mezkûr bilgiler ışığında söyleyebiliriz ki, örgütlerin devamlılığı için değişim zorunludur. Eğitim örgütleri bu değişimin hem etkileyeni

hem de etkilenenidir. Bu nedenle okullardaki değişimin diğer toplumsal örgütlerdeki değişimden daha önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Okullardaki değişime direniş davranışları ile karşılaşan okul müdürlerinin bu direnişi gidermek için çeşitli yaklaşımlar geliştirmeleri elzendir. Okul müdürleri, bu yaklaşımları uygulayarak okullarda gelişimi sağlamalıdır. Öğretmenlerin kişilik özellikleri değişim sürecini etkilemektedir. Bu sebeple değişimin uygulayıcısı olan öğretmenlerin değişimi istemesi ve içselleştirmesi bu noktada önem arz eder. Negativist bir öğretmenin değişime direnişi kaçınılmazdır. Bu öğretmenlerin olumsuz bakış açılarıyla değişim karşısında direniş göstermeleri, kendilerine yöneltilen olumlu yaklaşımları olumsuz algılamalarına sebep olacaktır. Bundan dolayı her ne kadar okul müdürü okuldaki değişime direnişi gidermek için farklı yaklaşımlar kullanmış olsa da negativist öğretmen bu yaklaşımlardan daha ziyade baskı ve zor kullanma gibi olumsuz olanları algılayacaktır. Eğitim, iletişim, katılım ve yer alma gibi olumlu yaklaşımları ise daha az algılayacaktır. Negativizm davranışına sahip olan öğretmenlerin algılarını değiştirebilmek okullardaki değişim sürecini kolaylaştıracaktır. “Sevilenin yanlışı bile doğru gelir, sevilmeyenin doğrusu bile yanlış gelir” sözünden mülhem, negativist öğretmenin okul müdürünü nasıl algıladığı değişime direnişi gidermede kullandığı yaklaşımları nasıl algıladığını etkileyebilir. Dolayısıyla okul müdürünün liderlik stili bu ilişkide dengeleri değiştirebilir.

Araştırmanın Problem Durumu

Değişim her örgütte zorunlu olduğu gibi okullarda da zorunludur. Bu değişimin zamanında gerçekleşmesini sağlamak okul müdürlerinin görevidir. Okul müdürleri değişimi gerçekleştirirken öğretmenlerin direnişi ile karşılaşabilirler ve direnişi gidermek için yaklaşımlar geliştirirler. Okul müdürlerinin değişime direnişi gidermek için kullandığı yaklaşımların öğretmenler tarafından uygulanabilmesi öğretmenlerin bu yaklaşımları algılaması, verilen görevleri yerine getirmesi gerekir. Öğretmenin kişilik özellikleri okullarda değişim sürecini etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı oluşturan en önemli faktör kişiliktir. Yenigülbüz (2017), yaptığı çalışmada örgüte duygusal bağlılık ne kadar fazla ise değişime direnişin o ölçüde azalacağını belirtmektedir.

Literatürde yapmış olduğu çalışmada Yelken (2012) öğretmenlerin değişime direnişi giderme yaklaşımı algısını demografik değişkenler üzerinden incelemiştir ve araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin değişime direnişi gidermek için kullandığı yaklaşımlardan iletişim algısının daha fazla olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin kişilik özelliklerine göre değişime direnci giderme yaklaşımları algısı ile ilgili ilişki kurulmamıştır. Oysaki kişilik özellikleri kişilerin algısını değiştirebilecek bir etkiye sahiptir.

Örgütlerde pasif agresif davranışların olması örgütsel vatandaşlığı ve örgüt bağlılığını azaltmaktadır. Örgütsel pasif agresif davranışlar örgütte strese neden olmakta ve üretkenliği düşürmektedir. Pasif agresif davranışlarla ilgili dünya sağlık örgütü kişilik bozukluğu olup olmadığına odaklanmıştır. Fakat bu davranışların örgütlere ne kadar zarar verdiği ile ilgili çok fazla çalışma yoktur. Yapılan çalışmalar daha çok üretkenlik karşıtı olarak gösterilen davranışlara odaklanmıştır (Spektor ve Fox, 2005). Üretkenlik karşıtı davranışlar ile örgütsel pasif agresif davranışlar birbiri ile örtüşmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar ile örgütsel pasif agresif davranışları ise birbirinden ayıran en önemli fark üretkenlik karşıtı davranışların açık bir şekilde yapılması iken örgütsel pasif agresif davranışların kendini hissettirmeden gizli ve gizliye yapılmasıdır. Örgütsel pasif agresif davranışların gizli olması sosyal baskılar nedeniyle daha yaygın olmasına neden olmaktadır (Thomson, 2013). Örgütsel pasif agresif davranışların iyi bir şekilde tanımlanması örgütlerde değişim karşısındaki engellerin aşılmasına yardımcı olacaktır. Örgütsel pasif agresif davranışların en önemlisi negativizm'dir (Kantor, 2002). Negativizmin örgütlerdeki etkileri üzerine Şat (2011) işletmelerde yapmış olduğu çalışmada, çalışanların yönetim tarzı algılarının, örgütsel adalet algılarının ve kişilik özelliklerinin, çalışanlarda örgütsel pasif agresif davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Negativizm davranışı arttıkça otoriter yönetim tarzı algısının arttığı, paternalist ve demokratik yönetim tarzı algısının düştüğü sonucuna varmıştır. Ayrıca negativizm davranışına nevroitik kişilik özelliklerinin de neden olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak negativizm davranışı ile liderlik stili algısı arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Şat (2011) çalışmasında negativizmin kişilik özelliği olduğunu belirtmiş, bu kişilik özelliğinin

örgütlerdeki değişime direnişi giderme yaklaşımları algılarının üzerinde incelemede bulunmamıştır.

Örgütlerde değişimi gerçekleştirmek örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri için oldukça önemlidir. Bunun için örgütlerdeki değişime direnişi giderme yaklaşımlarının liderlik stilleri ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel değişim sıradan yöneticilerle değil ancak liderle gerçekleşebilir (Tunçer, 2011). Değişime direnişi gidermek için öncelikle öğretmenleri buna inandırmak gerekir. Değişime inanç arttıkça değişime direniş azalacaktır (Yıldız,2017). Özalp ve Öcal (2000), yaptıkları çalışmada örgütün değişimi için yenilikçi liderlere ihtiyaç olduğunu, dönüşümcü liderler olarak nitelendirilen bu liderlerin ancak değişim için gerekli koşulları sağlayacağını belirtmişlerdir. Sağlam (2015), dönüşümcü liderlik algısının iş motivasyonunu arttırdığını, Kahraman (2021), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iyi oluşları arasında pozitif anlamlı ilişki olduğunu, Kani (2019), öğretmenlerin okul müdürleri dönüşümcü liderlik özellikleri yeniliklerin yönetimi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yıldız (2019), dönüşümcü liderlik ile ilham verici motivasyon arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Sarıbrahim (2008), dönüşümcü liderliğin değişime direnişi yok etmedeki olumlu etkisini vurgulamıştır. Yani değişime direniş ile dönüşümcü liderlik arasında negatif ilişki bulunması beklenmektedir. Yapılan araştırmalara göre liderliğin yokluğu ise değişime direnişle pozitif ilişkilidir. Öğrünç (2018), serbest bırakıcı liderlerin çalışanlarda değişimi engellediklerini belirtmiştir. Dinçer (2014) çalışmasında, çalışanların liderlerini serbest bırakıcı lider olarak algılamalarının örgüt içerisinde meydana gelebilecek değişimlerin engellenmesi ile ilgili etkenlerinde artacağını ortaya koymaktadır. Batmaz (2012), tam serbestlik tanıyan yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumunu azalttığı belirlenmiştir. Özellikle dönüşümcü liderlik stiline değişime direnişi azalttığı, serbest bırakıcı liderlik stiline ise değişimin önünde engel teşkil ettiği görülmektedir. Yukarıda verilen çalışmalardan da anlaşılacağı üzere değişime direnişi giderme ile liderlik stilleri arasında doğrudan veya dolaylı olarak ilişkiler mevcuttur.

Negativizm davranışına sahip öğretmenlerin değişime direnişi bireysel bir direniş olup kişisel özelliklere dayandığı için okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarının da tam algılanmasının önünde engel oluşturmaktadır. Olumsuz düşünen kişilerin örgütlerdeki varlığı her geçen gün etkilerini hissettirmektedir. Olumsuz bir kişinin hem kendine hem çevresindekilere hem de örgüte zarar vermemesi mümkün değildir. Negativizm örgütlerde oldukça fazla görülmektedir ve örgütlerde değişime direnişin kaynağı haline gelmiştir. Dolayısıyla negativizm davranışı gösteren bir öğretmenin okul müdürünün değişime direnişi gidermek için kullandığı yaklaşımları nasıl algıladığı önemlidir. Öğretmen negativist olduğunda kendisine yöneltilen iyi ve olumlu davranışları görmeyecek veya yanlış anlayabilecektir. Fakat okul müdürünü nasıl bir lider olarak algıladığı değişime direnişi gidermede kullandığı yaklaşımları algısını da değiştirecektir. Bu çalışma negativizm davranışı gösteren öğretmenlerin okul müdürünün değişime direnişi gidermek için kullandığı yaklaşımları algısı arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur. Negativizm davranışı gösteren öğretmenlerin okul müdürünün değişime direnişi gidermek için kullandığı yaklaşımları algısında liderlik stilleri algısının aracı rolü olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Amacı Ve Hipotezleri

Bu çalışmada öğretmenlerin negativizmi ile okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımları algıları arasındaki ilişki ve bu ilişkide liderlik stili algılarının düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan araştırmada amaca ulaşabilmek için aşağıda belirtilen hipotezler test edilmiştir.

1. Öğretmenlerin negativizmi ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “baskı ve zor kullanma” alt boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır.
2. Öğretmenlerin negativizmi ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “iletişim” alt boyutu arasında negatif yönde ilişki vardır.

3. Öğretmenlerin negativizmi ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “katılım ve yer alma” alt boyutu arasında negatif yönde ilişki vardır.
4. Öğretmenlerin negativizmi ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “eğitim” alt boyutu arasında negatif yönde ilişki vardır.
5. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “baskı ve zor kullanma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “dönüşümcü liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.
6. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “baskı ve zor kullanma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “sürdürümcü liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.
7. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “baskı ve zor kullanma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “serbest bırakıcı liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.
8. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “iletişim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “dönüşümcü liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.
9. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “iletişim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “sürdürümcü liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.
10. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “iletişim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından

algılanan liderlik stillerinden “serbest bırakıcı liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

11. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “katılım ve yer alma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “dönüşümcü liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

12. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “katılım ve yer alma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “sürdürümcü liderlik stili”nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

13. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “katılım ve yer alma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “serbest bırakıcı liderlik stili”nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

14. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “eğitim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “dönüşümcü liderlik stili”nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

15. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “eğitim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “sürdürümcü liderlik stili”nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

16. Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “eğitim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “serbest bırakıcı liderlik stili”nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Araştırmanın Önemi

Örgütlerde üretimi bilinçli olarak yavaşlatan sorunlu davranışlar üzerine Frederick W. Taylor (1895), Bilimsel Yönetim İlkeleri adlı eserini ortaya koymuştur. Taylorculuk teorisi ile örgütlerde iş akışını analiz eden ve sentezleyen bir teori üretmiştir. Vardi ve Weitz (2004), örgütsel davranışların incelenmesi ve anlaşılması üzerine deneysel çalışmada örgütlerde istenilen hedeflere ulaşmanın önünde engel olan örgütsel yanlış davranışlara geniş düzeyde bakmışlardır. Örgütlerde insanların davranışlarını daha iyi anlamak için yanlış davranışları da keşfetmek gerekir. Vardi ve Weitz çalışmasında örgütsel yanlış davranışların çerçevesini çizmişlerdir. Bu çerçevede örgütsel yanlış davranışların örneklerine yer vermişler ve son olarak metodolojik çıkarımlarda bulunmuşlardır. Böylelikle örgütlerde istenmeyen davranışların yönetimi için kapsamlı ve sistematik çerçeve sunmaktadır. Thomson (2013) yılında yapmış olduğu çalışma ile örgütsel yanlış davranışları bir model üzerinde toplamıştır. Örgütsel yanlış davranışları örgütsel pasif agresif davranışlar olarak tanımlayan teorik bir model kurmuştur. Thomson (2013) çalışması ile örgütsel pasif agresif davranışların anlaşılmasını sağlamıştır. Bu araştırma Thomson'un çizmiş olduğu modelden yola çıkarak örgütsel pasif agresif davranışların alt boyutlarından biri olan negativizm davranışı üzerine kurulmuştur.

Negativizm davranışı gösteren öğretmenler olumsuz düşünce yapısı nedeni ile örgütteki değişime direnişin kaynağını oluşturmaktadır. Örgütsel direnişin giderilmesi için kullanılan yöntemlerden eğitim, iletişim, katılım ve yer alma gibi olumlu ve yapıcı yaklaşımları az, baskı ve zor kullanma gibi olumsuz yaklaşımları daha çok algılayarak değişime engel olacaktır. Okul müdürlerinin değişime direnişi gidermek için kullanmış olduğu yaklaşımların doğru bir şekilde negativist öğretmenler tarafından algılanması okullardaki değişime direnişin giderilmesinin önünü açacaktır. Negativizm davranışı gösteren öğretmenlerin olumsuz bakış açısının yönünü değiştirmesine yardımcı olacak bu sayede öğretmen kendini baskı ve zor kullanma altında hissetme duygusundan uzaklaştıracaktır. Olumsuz düşüncesinin yönünü değiştiren negativist öğretmen kendini baskı ve zor kullanma altında

hissetmeden değişime ayak uyduracaktır. Bu öğretmenlerin kişisel gelişimlerine ve mesleki doyumlarına fayda sağlayacaktır. Okula aidiyet hissedecek ve kendisinden istenilen yeniliklere ayak uyduracaktır. Bu durumda okul müdürleri değişime direniş yaklaşımlarını doğru uygulayarak daha ekonomik bir şekilde sorunları çözecektir. Gereksiz yere kullanılan ve negativist öğretmene ulaşmayan yaklaşımlar için harcanan zaman ve emek daha faydalı yaklaşımlar için kullanılacaktır. Böylelikle okullarda değişim istenilen şekilde ve istenilen zamanda gerçekleşecektir. Bulunduğu dönemin ihtiyaçlarına göre sosyal, ekonomik, teknolojik, kültürel vb. değişimlere ayak uyduran okulların gelişimi daha kolay sağlanacaktır.

Bu çalışmadan önce negativizm davranışlarını incelemek üzere psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel psikoloji alanında çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmada Şat (2018) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Örgütsel Pasif Agresif Davranış Ölçeği ile öğretmenlerin negativizm davranışlarına bakılmıştır. Öğretmenlerin negativizm davranışlarını inceleyen bir çalışma ülkemizde yapılmamıştır. Öğretmenlerin negativizm davranışlarının incelenmesi ile okullardaki olumsuz etkilerine bakılacak ve böylelikle negativizm davranışları ile nasıl başa çıkılacağı hususunda okul müdürlerine bilgi sağlayacaktır.

Çalışma öğretmenlerin negativizm davranışları ile okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımları arasındaki ilişkide okul müdürlerinin liderlik stili algılarının düzenleyici etkisine bakmak amacı ile yapılmıştır. Öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin liderlik stilleri örgüt yapısını etkilemektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda liderlik stili algılarının farklı aracılık rollerine bakılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stili algısı yapıcı ve geliştirici olduğunda bu algı diğer yaklaşımları da olumlu algılamasına neden olurken liderliğin olmadığı örgütlerde ise gelişim için gerçekleştirilen yaklaşımlarında olumsuz algılanmasına neden olmaktadır. Bu çalışma ile okul müdürlerinin değişime direnişi gidermede kullandıkları yaklaşımları uygularken liderlik stillerinin nasıl olması gerektiği ve kendilerini hangi stilde geliştirmeleri gerektiği hususunda bilgi sağlayacaktır.

Çalışma sonucunda milli eğitim politikalarına uygun olarak gerçekleşmesi beklenen yeniliklere okul müdürleri ve öğretmenler kolaylıkla uyum sağlayacak,

hem negativizm davranışları gösteren öğretmenlerin okul müdürlerinin değişime direnişi gidermede kullandıkları yaklaşımları doğru algılamasına yardımcı olacak hem de okul müdürlerinin kullandıkları yaklaşımları ve liderlik stillerini düzenlemeleri bakımından farkındalık sağlayacaktır.

Sınırlılıklar

Çalışma öğretmenlerin göstermiş olduğu örgütsel pasif agresif davranışlardan negativizm alt boyutu ile sınırlandırılmıştır. Negativizm davranışının demografik değişkenlere göre değişimi göz ardı edilmiştir.

Literatürde okul müdürlerinin değişime direnişi gidermede kullandığı farklı yaklaşımlarında bulunmaktadır. Bu araştırmada değişime direnişi gidermede kullanılan yaklaşımlardan ölçme aracında yer alan baskı ve zor kullanma, iletişim, eğitim ve katılım ve yer alma kullanılmıştır.

Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stili ile sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

Bu çalışmada kullanılan terimler aşağıda tanımlanmıştır.

Negativizm: Yaygın olarak kullanılan olumsuz tutumlar ile sosyal ve çalışma ortamlarındaki yeterli performansa karşı pasif direniş gösterme (Şat, 2018).

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İLGİLİ KURAM VE ARAŞTIRMALAR

1.1. PASİF AGRESİF DAVRANIŞ

Pasif agresif terimi örgütlerde üretkenlik karşıtı olan gizli düşmanlık tepkilerini ifade eder. Kasıtlı olmadan oluşan pasif agresif davranışlar örgütlerde ilişkilere zarar verir ve olumsuz duyguların yayılmasına neden olur. Bu durum iş akışını yavaşlatır. İş akışını yavaşlatmak için kullanılan pasif agresif davranışlar erteleme, sessiz kalma, bilgi vermeme ve oyalama gibi yöntemlerdir. Bu yöntemlerle pasif agresif kişiler örgütlerde verimin azalmasına sebep olur (Biçer, 2020). Örgütsel pasif agresif davranışları sergileyen kişiler bu davranışlarını kimseye hissettirmeden yaparlar. Bu nedenle örgütlerde pasif agresif davranışların getirdiği zorlukların farkına varmak oldukça zordur. Bank of Amerika'nın eski başkanı Kenneth D. Lewis değişim lideri olmanın en zor yönünün pasif agresif davranışları yönetmek olduğunu söyler (Thomson, 2013).

Saldırganlık veya *agresiflik* kelimesi İngilizcede “aggression” olarak kullanılmaktadır (TDK, 2021, “agresif”; “Tureng”, 2021, “aggression”). Saldırganlık, kasıtlı olarak zarar ya da acı vermeye yönelik davranışlar sergilemektir. Bu davranış fiziksel ya da sözlü olabilir (Aronson, Wilson ve Akert, 2012). Bir başka tanım ise saldırganlığın sadece fiziksel bir zarardan ibaret olamayacağı üzerinedir. Ruh Bilim Terimleri Sözlüğü, bireyin kendi düşünce ya da davranışlarını, dıştaki direnmelere karşı zorla karşısındakine benimsetme çabası olarak saldırganlığı tanımlamıştır (Enç, 1980, s. 158). Kişiye psikolojik zarar verme yönelimli davranışlar da saldırganlık olarak tanımlanmaktadır (Yalçın ve Erdoğan, 2013). Saldırganlık bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere kişileri sadece fiziksel değil psikolojik olarak da etkiler. Saldırganlık tepkisel saldırganlık, öç alıcı saldırganlık, yıkıcı saldırganlık, atılganlık, edilgen saldırganlık olmak üzere beş alt başlıkta incelemiştir. Tepkisel saldırganlık, kişiyi doğrudan etkileyen ve üzen olaya veya

kişiyeye karşı geliştirdiği saldırgan davranışlardır. Tepkisel saldırganlığın asıl kaynağı engellenme duygusudur. Öç alıcı saldırganlık, üretici yeteneği olmayan daha çok karşı tarafa karşı geliştirilen ikinci bir yaklaşımdır. Yıkıcı saldırganlık, bireyin beklentilerinin gerçekleşmediği zaman yaşadığı hayal kırıklığı sonucunda ortaya çıkar ve birey bu saldırganlığı direkt göstermek yerine toplumun kabul edebileceği şekilde davranışlarına yansıtabilir. Atılganlık, kişinin kendisini ifade etmesi ve yapıcı saldırganlık olarak görülmektedir. Edilgen saldırganlık ise karşısında bulunan bireyin dikkatini çekmeden saldırganlık duygusunu tatmin etmektir. Bu bireyler karşı taraftan kabul görebilmek için kendi istediği davranışı sergilemezler (Bostan ve Kılıçgil, 2008). Edilgen saldırganlık pasif agresif saldırganlık ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Edilgen saldırgan davranışlar psikoloji biliminde kendisine önemli yer bulmuştur.

1.1.1. Pasif Agresif Kişilik Bozukluğuna Genel Bir Bakış

Pasif agresif kişilik bozukluğuna dair ilk resmi belgeler II. Dünya Savaşı sırasında Albay William C. Menninger tarafından ABD Savaş Bakanlığında yayımlanan bültende yer almıştır. William, askerlerin bir kısmının kasıtlı olarak görevlerinden kaçtıklarını gözlemlemiş ve askerlerin bu yaklaşımlarını açıkça meydan okuyarak göstermek yerine surat asma, inat etme, verimsizlik gibi pasif engelleyici yaklaşımlarda bulunarak gösterdiklerini ifade etmiştir.

Pasif agresif kişilik bozukluğu 1952’de DSM’nin ilk baskısının ortaya çıkmasıyla birlikte iş ortamında ve aile içinde yaşanan çatışmalarda yeni bir anlam kazanmıştır. Kararsızlık ve alınganlık gibi özelliklerin pasif agresif kişilerde ortak olarak görülebileceği fikri kültürel olarak kök salmaya başlamış ve evlilik terapistleri tarafından da ilgi gören pasif agresif kişilik bozukluğu kavramı 1966 yılına gelindiğinde bir hastalık olarak anılmaya başlanmıştır. DSM II’de pasif agresif kişilik bozukluğuna yanlış teşhis konulmasını kolaylaştıran açıklamalar yer almış ve surat asan herkesi neredeyse hasta olarak göstermiştir. DMS III’te ise pasif agresif davranış tanımına “oyalanma ve unutkanlık” kavramları da eklenmiştir. DMS IV’te ise pasif agresif kişilik bozukluğunun en esnek tanımı yapılmıştır. Pasif Agresif Kişilik Bozukluğu başka türlü adlandırılmayan kişilik bozuklukları arasında yer

almıştır (Lane, 1994). Edilgin-Saldırgan (pasif-agresif) Kişilik Bozukluğunun özellikleri ve sınırları araştırmalarla kesin belirlenemediği için ICD-10 ve DSM-IV'te ayrıca tanımlanmamış, DSM-IV'ün ekinde "Üzerinde Daha Fazla Çalışma Gerektiren Ölçüt Dizileri ve Eksenler" arasında yer almıştır. Bu kişilik bozukluğunda öfke, kin ve saldırganlık duyguları daha çok edilgin direnişli davranışlarla dolaylı olarak dışa vurulur. Bu kişiler kendilerinden beklenelere karşı inatçı edilgin direniş gösterirler. Bu edilgin direnişler daha çok aile ve iş ortamında belirgindir. İşlerini biraz daha hızlı ve zamanında teslim etmesi beklenince, bu kişilerin erteledikleri, işi uzattıkları görülür. Üzerlerine varıldıkça bu inatçı erteleme ve savsaklama eğilimi artar. Küserler, surat asarlar, üstleri ile çekişirler, onları çekiştirirler. Bu davranışlarını unutkanlık ve başka yüzeysel bahanelerle açıklamaya çalışırlar. Sessizlik, öfke ve küskünlük edilgin direnişin önemli belirtileridir. Bu tutumları ile ailede ve iş yerinde kendilerine karşı öfke uyandırır, eleştirilirler. Bu kişiler yeterince anlaşılmadıklarına, takdir edilmediklerine inanırlar. Bununla birlikte hastalığa neden olduğu düşünülen çocuklukta bedensel kötü muamele öyküsünü gösteren araştırmalar vardır (Öztürk, 2011). Klinik uygulamada tek başına en sık kullanılan kişilik bozukluğu tanısı "başka türlü adlandırılmayan kişilik bozukluğu" dur. Bu tanıma göre pasif agresif kişiler somurtkan, asabi, sabırsız, tartışmacı ve alaycı olabilirler. Negatiflikleri ve hırsları nedeni ile suçu dışsallaştırırlar ve otoriteye karşı düşmanlığı dile getirirler. Kıskanç ve küskündürler. Genellikle talihsiz olduklarını ve iyi şeylerin kalıcı olmadığını düşünürler (APA, 1994, s. 733-734). APA "Bozukluk" başlığı altında bu kişilerin hem sosyal hem de mesleki olarak etkisiz olduklarından söz eder. Kılavuza bakıldığında genel tanımından yola çıkarak bu kişilerin genellikle özgüveni düşük ve bağımlı bireyler olduğu söylenebilir. Ayrıca bu kişiler gelecek hakkında karamsardırlar ve yaşamış oldukları zorluklara kendilerinin davranışlarının neden olduğunun farkında değildirlir (Lane, 1994).

Pasif agresif kişilik bozukluğunun tıp sözlüğünde "engelleme, erteleme, inatçılık, oyalanma, unutkanlık, kasıtlı verimsizlik ve olumsuz, bozguncu tutumlar kisvesi altında dolaylı olarak ifade edilen, temel özellikleri başkalarının taleplerine direnme olan kişilik bozukluğudur. Davranış kalıbı, daha etkili davranış mümkün olduğunda bile devam eder. Bu tür insanlar manipülatiftir ve kendilerini başkalarına

bağımlı kılmaya çalışırlar; genellikle karamsar ve kırılıgandırılar, ancak etkisiz davranışlarının sorunlarının kaynağı olduğunun farkında değıldirler. Negatif kişilik bozukluğu da denir.” şeklinde tanımlı yapılmıştır. Başka bir ifade şekli ise bireyin tırmanan saldırganlığını örtbas etmek için başvurduğu görünürdeki doğru davranışlarıdır. Pasif agresif davranış açık agresyona neden olabilmektedir. Bu şekliyle kişinin içindeki ifade dışı vurmuş olur. Pasif agresyonla bu davranışlar toplum tarafından kabul gören davranışlarla gizlenir veya inkâr edilir. Pasif agresyon gösteren kişiler bu davranışları sergilerken -sabote etmek maksatlı- karşısındaki bireyin arkasından bilerek kötü konuşur ve dolaylı olarak o kişiye zarar vermek ister (Şat, 2018). Görünüşte paradoksal bir terim olarak görülebilecek pasif saldırganlık, zihinlere bir insanın nasıl hem pasif hem de agresif olabileceği sorusunu getirir ve bu soruya cevap aradığımızda, pasif agresif insanların dönüşümlü olarak iki davranış arasında gidip geldikleri görülür. Kasıtlı olarak başkalarını kontrol etmek için (saldırganlık) veya kendini geri planda tutan bir tarzda (pasif) davranırlar. Gerçek şu ki, pasif agresif kişi ata binmez, duygusal bir tahterevallidedir. Pasiflik ve agresiflik köken bakımından çelişkili olduğundan ikircikli bir kavramdır (Scott, 1992).

APA 1987’de pasif agresif kişilik bozukluğunun temel özelliklerini açıklarken bir örnekten bahseder ve örnekte de bu ikircikli yapı dikkatleri çekmektedir. Yönetici, astına ertesi gün gerçekleşecek toplantıya katılmadan önce gözden geçirilecek dosya verdiğinde, ertesi sabah çalışan vakti olmadığından şikâyet etmek yerine, malzemeyi yanlış yerleştirir veya yanlış dosyalama yapabilir ve böylece kendisinden beklenen talebe pasif olarak direnerek amacına ulaşır. Agresif davranışların kökenine inildiğinde engellenmeden kaynaklandığı görülmektedir. Engellenme; istekten, ihtiyaçtan veya bir gereklikten yoksun kalma halidir. Bazen engeller kişini dışından gelebileceği gibi bazen de bireyler kendi kendilerine engel olabilirler (Minibaş, 1990, s. 19). Bir kişinin karşılaştığı engeller neticesinde problem çözmeye yetersizleşir ve bu nedenle engelleri iyice abartır (Yanardağ, 2009).

Pasif agresif kişilik bozukluğuna sahip bireyler dışarıdan normal bireyler olarak algılanmaktadırlar. Bu kişilerin, engelleyen, sürüncemede bırakan, ağırdan alan, geciktiren, erteleyen, inatçı ve etkinliği düşüren tutumlar sergiledikleri

görülmektedir. Pasif agresif kişiliğin bulgu ve belirtileri arasında kendilerinden başarı gösterecekleri işler yapmaları istendiğinde karşı koymaları vardır. Kendilerini bir olayda öne sürmezler. Bu kişilerin genel olarak otorite ile ilgili sorunları vardır. Otorite olarak gördükleri kişilerin kendilerinden yapmaları istediği yeni bir davranış olduğunda buna direniş gösterirler. Bu karşı koyma davranışını her zaman kendi dışında gerekçelere dayandırır. Boyun eğme, karşı koyma, saldırganlık gibi özellikler birbirine karışmıştır. Çoğu zaman değişken, huzursuz ve kararsızdır. Genellikle kıskançlık gösterirler. Yoğun olarak kişisel ambivalans yaşamalarından dolayı kaygılıdır. Kendilerini bilinmezlik içinde hissederler ve bu bilinmezlik duygusu kızgınlığa yol açabilmektedir. Ancak içten içe yaşadıkları bu kızgınlık sonrasında suçluluk ortaya çıkar ve öfkesini perdeler. Bu duygu kargaşası sonucunda savunma mekanizması işin içine girerek dışarıya yansıtamadığı kızgınlık duygusunu kendilerine çevirebilirler. Kararsız duygularından dolayı çelişkili davranırlar. Negativizm pasif agresiflerin herkese karşı kullanabileceği bir silahtır. Bunu gösterirken her şeye katlanmış biri olarak, farklı rollere bürünür. Bunlar; Gücendirilmiş, kırılmış, yanlış anlaşılmış, pişman, hastalıklı, aşırı çalışmaktır. Bu roller ile kişiler arası ilişkilerini yönetirler ve kibar bir şekilde bu roller sayesinde kızgınlıklarını dışa vururlar. Pasif agresif kişilere yerleşmiş düşünce kalıplarından biride işleri başkalarının tasarladığı zamanda yapmanın, başkalarının isteklerini karşılamanın, onlara boyun eğmenin onur zedeleyici ve kendi yeterliliğini kısıtladığı yönündedir (Koroğlu ve Bayraktar, 2010).

1.1.2. Örgütsel Pasif Agresif Davranış

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yapılan tanıma göre iş sağlığı “Her türlü işte çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal refahlarını en üst düzeye yükseltmek; çalışanların sağlıklarında iş şartlarından kaynaklanan bozulmaları önlemek; çalışanları sağlığa aykırı risk faktörlerinden korumak; her çalışanı kendi iş çevresinde bedensel ve psikolojik şartlarına uygun yere yerleştirmek ve orada muhafaza etmek”tir. Bu tanıma göre sağlıklı olmak, kendini mutlu ve iyi hissetme halidir. Hasta olmama durumu tek başına sağlıklı olmak anlamını tanımamaktadır. Sağlıklı olmak ruhsal ve sosyal olarak yaşamayı kapsar. Sağlıklı olma durumu için iş

refahını arttırmak, bireyin ihtiyaç ve becerilerini geliştirmek gerekmektedir. Fakat günümüzde iş streslerinin fazla olması nedeniyle bireyler sağlıklarını kaybetmektedirler (Baltaş ve Baltaş, 2013).

İnsanlık var olduğu günden beri saldırganlık davranışı vardır. Saldırganlık davranışlara bakıldığında bu davranışların kişilik özellikleriyle ilgili olabileceği gibi çevresel nedenler ile de ortaya çıkabileceği görülür. İnsanlar bu davranışlarını bazen apaçık bir şekilde dışa yansıtırken bazen kendini ön planda tutmamak için sinsi bir şekilde davranırlar.

	AKTİF	PASİF
DOĞRUDAN / DOLAYLI	Başlatmak Önayak olmak Teşvik Etmek, Harekete Geçirmek	İnatçı Hareketsiz Anlayışsız(Fikirlere ve düşüncelere açık olmayan)
AÇIK Bariz Apaçık Aşıkâr	1. ÇEYREK Başkalarına Saldırıda Bulunmak Sürekli rahatsızlık vermek Taciz(Saldırmak, fiziksel zarar vermek) Sert eleştiride bulunmak	2. ÇEYREK Yapmamak Kabul etmemek, Tanımamak Kabaca reddetmek Geri çevirmek
KAPALI Sır Gizli/ El altından İsimsiz/Anonim	3. ÇEYREK Başkalarını Sabote Etmek Yıkıcı İş görmez hale getirici Zayıf düşüren	4. ÇEYREK Yapmakta Başarısız Olmak Hasta numarası yapmak Uyuşuk, bitkin Çaba ve ilgi göstermemek

Tablo 1. 1 Saldırgan Davranışların Tipolojisi (Binning ve Wagner, 2002).

Saldırgan davranışlar Tablo 1.1’de detaylı olarak incelendiğinde aktif veya pasif, doğrudan veya dolaylı, açık veya kapalı olabilir. Saldırganlığın aktif ifadeleri bir kişi veya kuruma direkt zarar vermeyi ifade eden eylemlerdir. Saldırganlığın açık yapılması faillerini bulma noktasında az bir endişe yaratır. Fakat saldırganlığın gizli yapılması halinde failin kim olduğu ve niyetinin ne olduğunun üstü kapalıdır. Doğrudan ve dolaylı saldırganlık davranışları ise üçüncü bir kişinin dâhil olup

olmadığı ile ilgilidir. Bu üç boyut incelendiğinde pasif agresif davranışların pasif ve kapalı olarak kabul edilir. Bu durum Şekil 1.1’de 4. Çeyrekte açıklanmaktadır. Pasif-agresif davranışın ayırt edici özelliği gizli olmasıdır. Özellikle davranıştan sorumlu tutulmanın resmileştirildiği işyerlerinde pasif agresif davranışlar çalışanı alabileceği cezalardan korur. Pasif saldırganlık direkt olabileceği gibi üçüncü kişiler aracılığı ile dolaylı da olabilir. Genel olarak bir davranışı pasif saldırgan olarak nitelendirebilmek için üç unsur vardır. Bunlar; a) Eylemin pasif bir şekilde durdurulması olarak kendini gösteren uygun davranış eksikliği, b) Saldırganlık niyetinin gizliliği, c) Örgütsel verimliliğin düşmesidir. Bu tür davranışları sürekli sergileyen kişiler ise pasif agresif kişilerdir (Binning ve Wagner, 2002).

Pasif agresif kavramı örgütlerde verimliliği düşüren gizli düşmanlık davranışlarıdır. Kasıtlı olmasa da örgütlerde pasif-agresif davranışlarda bulunan kişilerin varlığı örgütteki ilişkilere zarar vermekte ve verimliliğini düşürmektedir. İşyeri saldırganlığı genel olarak kasıtlı verimsizlik, dedikodu yapmak, söylenti yaymak, işyerinde ufak hırsızlıklar yapmak, işyerine ait malzemeleri kullanmak gibi pasif niteliktedir. Örgütlerdeki saldırganlığın temel nedenleri astların üstleri tarafından haksızlığa uğradığını düşünmesi, organizasyondaki çeşitli adaletsizlik duygusu, çalışanların üstleri tarafından aşırı kontrol edildiğine dair algılarıdır. Örgütlerde saldırganlık davranışlarını direkt göstermekten çekinen kişiler bunu dolaylı olarak gösterir. Örgütlerde pasif-agresiflik, bir kişinin işi arkadaşlarının istek ve ihtiyaçlarına aktif olarak uyum gösterdiği fakat bu uyum durumuna pasif olarak direnmesidir. Pasif- agresif çalışan kurumdaki çalışmalara ayak uyduruyormuş gibi görünebilir ve bu değişimleri coşkuyla bile karşılayabilir. Diğer taraftan ise yapılması planlanan işi yapılmayacak kadar geç ve istenilen şekilde olmayacak kadar yararsız veya doğrudan doğruya sabote ederek kelimelere dökemediği öfkelerini dolaylı olarak ifade edecektir. Çalışanlar üstleriyle karşı karşıya gelmekten kaçınırlar ve herhangi bir konudaki öfkelerini gizli olarak ifade ederler. Bu öfkeleri ifade ediş şekilleri o kadar sinsice olur ki karşısındaki insan asla bir kişinin ne zaman pasif agresif davranış sergilediğini fark etmez (Biçer, 2020). Pasif agresif uyumsuz ve verimsiz davranışlar yoluyla aktif öfke ile pasif sessizlik arasındaki boşluğun oluşturduğu yeniden kazanma ve rahatlama girişimidir. Bu kişiler sürekli şikâyet

ederler, bir iş yapılacaktken kendilerini geri çekerler ve sinsice savunma yaparak direnç gösterirler. İşleri kasıtlı olarak yavaş yaparlar, yarım bırakırlar. Bunları yaparken genellikle işin yapılmasını unuttuklarını söyleyerek bahane üretirler. Bu davranışlardan kaçınmak için ya öfkemizi dağıtmamız ya da sessizliğimizi bozmamız gerekir. Sessizliği bozmak kolay değildir bu durum rahatsız hissettirir ve açıktan tartışma riski taşır (Bregman, 2016). Bu özellikleri genellediğimizde örgütlerde pasif agresif davranışlar gösteren kişiler kendini her zaman kurban olarak algılar. Bu algı kendini sabote etme veya çaresizlik olarak isimlendirilir ve öğrenmeden kaynaklanmaktadır. Çaresiz hisseden kişi, hayatı boyunca kendini başarısız olduğuna inandırır. Kendine acıdığı için her zaman karşısındakileri suçlar. Hayatının değişmesi dış faktörlere bağlıdır. İş performansı kötü olmasına rağmen yardım almayı reddeder. Benlik algısını korumak için başarısızlığından dolayı yöneticiyi suçlar. İş arkadaşlarının yanında kendini dramatize etmek için kendini kurban olarak gösterir ve yöneticisinin acımasız olduğunu söyler. Her zaman önemli bilgileri saklar. Görevleri yerine getirme konusunda yöneticinin beklentisi karşılamaz. Kişi yöneticinin karşısında kendisine verilen görevi kabul ettiğini söyler fakat sonrasında görevi yapmaktan vazgeçer. İşini ihmal ederek lidere dolaylı olarak saldırmış olur. Benlik algısını korumak için mantıklı sebepler üretir. Bu durum sonucunda yöneticiyi ve iş arkadaşlarının duygularını yönetebildiğini düşünerek tatmin olur. Şımarıklık yapan bir çalışan olduğu söylenebilir. Kişi genellikle görevleri tamamlamaz ve yönetici ile yapılan toplantılara geç kalır. Gerçek bir erteleyicidir. İstekleri göz ardı edildiğinde insanları rahatsız edecek şekilde surat asarlar. Başarılı meslektaşlarını kıskanır, hatta diğerlerinin başarısını yine yöneticinin adaletsiz olması ile ilgilidir. Bir işi önce unuttuklarını söyler daha sonra bunun için özür diler ve daha iyisini yapmak için söz verir. Fakat bu tamamen boş bir söz vermişlik olur. Bu kişilerde dedikodu yapma alışkanlık haline gelmiştir. Dedikoduyu yöneticiye karşı göze batmadan intikam alma aracı olarak kullanır. Bu davranış şekli pasif agresiflerin sosyal yönlerinin gelişmiş olduğunu gösterir. Dolayısıyla pasif agresif davranış şekli sosyal öğrenme ile iş yerinde yaygınlaşır. Bu durum örgüt için oldukça tehlikelidir (Arundati Shinta, Eny Rohyati, Wahyu Widiatoro, Dewi Handayani, 2016, s. 647-48). İş yerinde bu tip saldırganlıkların bireyler, aileler ve toplum üzerinde yıkıcı etkileri vardır (Coombs ve Holladay, 2004).

Pasif agresif davranışlar üzerinde yapılan çalışmaların çoğunda, davranışın nispeten zayıf konumlarda bulunan çalışanlar tarafından uygulanan bir savunma mekanizması olduğunu göstermektedir (Kantor, 2002). Bu davranışın nedeni öğrenilmiş atılganlık eksikliğinden veya atılganlık davranışına ket vurulmasından dolayı olabileceği gibi memnuniyetsizliğini açık ifade etmenin karşı tarafta nasıl algılanacağı korkusu olabilir (Wetzler ve Morey, 1999). Yapılan bir çalışmada örgütsel davranış, işyeri saldırganlığı arasında ilişki olduğunu ve işyerinde pasif saldırganlık davranışlar daha yaygın olduğunu söylemişlerdir. Saldırgan davranışların birçok belirleyicisi vardır, fakat sosyal bir öge olarak engellenme ile kişisel bir etken olan düşmanca yükleme arasında bağlantı vardır (Folger ve Baron, 1996).

Pasif agresif kurumlarda, insanlar sadece uyumlu görünebilmek için yöneticilerin vermiş olduğu direktiflere laf kalabalığı yaparak karşılık verirler. Çalışanların öğrenme, paylaşma, başarıma dürtüleri teşvik edilmediğinde uyumlu gibi görünen zararlı davranışlar devreye girer. Bu tür yerlerde çatışmaların görünmemesinin nedeni uzlaşmanın maskelenmesinden dolayıdır. Pasif agresif örgütlerde yöneticiler direktiflerine uyacak ve kurumun çıkarlarına hizmet edecek personelden yoksundur. Pasif agresif davranışlardan dolayı zarar görmemiş hiçbir firma olmadığı gibi pasif agresif kurumun saf bir örneği de yoktur. Fakat ağırlıklı olarak pasif agresif davranışların gösterildiği kuruluşlarda reform hareketleri oldukça zordur. Bu tip kuruluşların sonunun gelmesinin temel nedeni düşmanca yapılan niyetler değildir. Aslında pasif agresiflerin sahip olduğu kusurlu iyi niyetleridir. Kuruluşlar üç klasik başarısızlıktan biri veya birkaçı yoluyla pasif agresif duruma gelir. Bunlar; yetkinin kapsamının belirsizliği, yanıltıcı hedefler, işbirliği olmadan anlaşma. Hangi kararlar üzerinde gerçekten kontrol sahibi olduğuna ilişkin yanlış anlamalar, beyanlar genellikle organizasyonun pasif agresif bölgeye kaydığının ilk göstergesidir. Bu davranışların görüldüğü örgütler sağlıksız olarak sınıflandırılan örgüt kültürlerinin yarısını oluşturmaktadır. 30.000 kişi üzerinde yapılan çalışmada çalışanların sadece beşte birinden daha azı kurumlarını “sağlıklı” olarak tanımlarken dörtte birden fazlası kurumlarını “pasif agresif ”olarak tanımlamaktadır (Neilson,

Pasternack ve Van Nuys, 2005). Bununla birlikte pasif agresif davranışların kişilere sağlamış olduğu birtakım avantaj ve dezavantajlardan söz etmek mümkündür.

1.1.3. Pasif Agresif Davranışın Kişilere Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlar

1.1.3.1. Organizasyon Üzerinde Etkileri

Bir örgütteki pasif agresif davranan kişiler, tükenmiş gibi görünürler. Bu kişiler sadece kendi etkilerini değil çevrelerindeki de etkilerini azaltırlar. Kurumdaki proje ve çalışmaları engelleyerek üretkenliği düşürürler. Özellikle sağlık, din ve eğitim kuruluşlarında çok fazla gözlemlenir. Eğitim ortamlarında pasif agresif davranışın görünmesi için en yüksek koşulların sağlandığı ortamlardır. Bunun nedenlerine bakıldığında öğretmenin geleneksel olarak öğrenciler üzerinde tek taraflı gücü, müdürün veya bir üniversitedeki dekanın diğerleri üzerindeki gücü, öğrenci ve öğretmenlerin üstlerine doğrudan açık bir şekilde söylemesi gerekenleri ve problem çözmelerini engelleyerek caydırıcı olur. Bu durumda kişiler pasif manipülasyon yoluyla çalışmalarını kontrol etmeye çalışır (Hoffmann, 1994).

1.1.3.2. Pasif Agresif Davranışın Kişilere Sağladığı Avantajlar

Pasif-agresif kişi çatışmanın tahammül edilemez olduğuna inandığı için sorunlarla doğrudan yüzleşmeden ve çatışmaya doğrudan neden olmadan kendisini ifade edebilir. Davranışın örtülü olması herhangi bir düşmanlık ve öfke davranışı ile doğrudan ilişkili olmadığı için eylemlerinin sonuçlarından kaçınmış olur (Hoffmann, 1994).

1.1.3.3. Pasif Agresif Davranışın Kişilere Sağladığı Dezavantajlar

Pasif agresif davranış gösteren kişiler talep edilen her şeyi yapmaya dolaylı olarak direndiği için, işteki ve sosyal ilişkilerindeki performansı zarar görür. Tipik olarak bağımlıdır ve bu nedenle kendi işleri dışında çevresindekilerin görev ve sorumlulukları ile uğraşırlar. Bu kişiler kendi yapmış oldukları davranışları kendilerinin neden olmadığına inanırlar. Pasif agresiflerin “masum” misillemeleri diğerlerinde “engelleme” arzusuna yol açar. Bunu fark eden pasif agresif kişi bu davranışını terk etmek yerine diğerleriyle yüzleşmeden onları cezalandırmak için

pasif agresyonu yoğunlaştırır. Benlik saygısı, hem itaat ediyormuş gibi görüldüğü için hem de sinsice davrandığı için azalır. Yetenekleri noktasında gerçek bir fikri yoktur. Ayrıca kendini yeteneklerini hafife alır. Bu nedenle iş yaşamı yeterince tatmin edici değildir. Pasif agresif davranışların değiştirilmesi büyük ölçüde zordur. İş arkadaşları bu kişilerin beklentileri karşılamamasından sürekli olarak şikâyet ederler (Hoffmann, 1994). Örgütsel pasif agresif davranışların gösterilme şekillerine bakıldığında bunlar negativizm, sözel saldırganlık ve başkaldırıdır.

1.1.4. Örgütsel Pasif Agresif Davranışların Alt Boyutları

1.1.4.1. Negativizm

Pasif agresif kişilik bozukluğuna sahip kişilerin sahip olduğu yerleşik düşünce “üzerime çıkabilir” düşüncesidir. Bu düşünce ile başa çıkmak için direnç davranışını gösterirler (Ertuğrul ve Bayraktar, 2010). TDK’de direnç kelimesi “dayanma, karşı koyma gücü, mukavemet” kelimeleriyle tanımlanmaktadır. Pasif agresif kişilerin direnç gösterme davranışı, karşı koyma gücü ile eş anlamlı kullanılmaktadır. İngilizce negativism “olumsuzluk” demektir. TDK’de “tavsiye, öneri veya emirlere karşı olma durumu” olarak geçmektedir. Psikoterapi’ de kişinin telkine karşı gösterdiği direnç ya da ters davranış hali olarak tanımlaması yapılmıştır.

Pasif agresif kişinin hayata dair olumsuzluğunu ve karamsar bakış açısını sergilediği çeşitli roller vardır. Bir şehit gibi davranabilir. Hakarete uğramış, incinmiş ve hastalanmış görünebilir. Bazen yanlış anlaşılmuş gibi görünüp özür dileyebilir. Bu rolleri kişinin bağımlılığını güçlendirir (Millon, 1981). Pasif agresif kişiler negativizmi silah olarak kullanırlar. Bu kişilerin göstermiş olduğu bazı negatif davranışlar şunlardır: yaşamdan memnuniyetsizlik, başkalarını kıskanma, hızlı ruh hali değişikliği, sık sık somurtur, başkaları bir şeyi nasıl yapması gerektiği önerisinde bulunduğu içerler. Başına gelen olayların negatif taraflarına odaklanır. Hayatın zor olduğunu ve işlerin asla onun istediği gibi gitmediğinden bahseder. Yaşamış olduğu sorunların sebebini asla kendinde görmez. Katz’a (1992) göre, bu kişiler iş etkileşimlerini büyük oranda engeller, suskun tepki verir, bilgileri vermez, şikâyet eder ve karamsar konuşur. İş yerinde ihtiyaçları karşılamaz. Pasif – agresif kişinin

olumsuzluğu, hem muhalifleri hem de kendini yenilgiye uğratmakla birleşir (Hoffmann, 1994).

1.1.4.2. Sözel Saldırganlık

Sözel Saldırganlık, yapıcı iletişim yerine başkalarının benlik kavramına saldırdır. Örgütsel Pasif Agresif Davranış ölçeğinin alt boyutlarından olan sözel saldırı ve başkaldırı, örgütteki pasif agresif davranışın karamsar bir tutumdan çok olgunlaşmamış bir savunma mekanizması olduğu söylenebilir.

Sözel saldırganlık ölçümlemede üç önemli görevi vardır; “küçümseme, başkalarını aşağılamak için şakalar yapma, tehdit edildiğinde alay etme” gibi davranışlar sözel saldırganlıklardan oluşmaktadır. Bu tip güçlü yüklemeler, sözel saldırganlığın belirleyicisi olarak gösterilir. Pasif saldırganlığın gösterilme şekli olarak sözel saldırganlık kişinin kendini ifade etmesi için tercih ettiği bir yöntemdir. Bu yöntem örgütlerdeki çalışanlar arasındaki zayıf uyumun sonucu olduğuna inanılır (Thomson,2013).

1.1.4.3. Başkaldırı

Başkaldırma, otoriteye karşı direnç göstermedir. Bu durumdaki kişi çalışanları ve örgütü sabote etme davranışları gösterir. Pasif agresifi tanımlamanın en zor yönlerinden biri kişinin davranışında kötü niyetli olup olmadığını belirlemektir (Thomson,2013).

1.1.5. Örgütsel Pasif Agresiflerle Başa Çıkma Yöntemleri

İş yerlerinde genellikle üstlerinin istediklerini yapmaya istekli görünen, hiçbir zaman sesini yükseltmeyen ve şikâyet etmeyen çalışanlar bulunmaktadır. Bu çalışanlar işi yapmaya istekli görünse de kendilerine verilen işi asla zamanında yapmazlar ve bitirmezler. Her zaman geçerli bahane üretirler. Bu kişilerin beklenen performansı göstermemedeki bahaneleri o kadar güzel kullanırlar ki işin yapılmamasındaki sorunlu kişi olarak gösterilmezler. Pasif agresif davranışlarla başa çıkmak için yöneticiler genellikle iki yoldan birini tercih ederler. Bazı yöneticiler kendilerini suçlarlar. “Keşke daha net bir şekilde talimat verseydim” derler. Bir kısım yöneticiler ise pasif agresif davranış gösteren çalışanla hatasını yüzleştirmeye çalışır.

Fakat bu durumda da pasif agresif davranış gösteren birey yöneticisine güvenmiş görünerek “Ben ne yaptım ki? Sadece yardım etmeye çalışıyordum” diyebileceği gibi “Unuttum.” vb. bahaneler ön sürerek hatalı olduğunu söyler ve özür diler. Pasif agresif bireyler işleri yapmayı iyi niyet ve bahaneler ardına gizler. Bu kişiler öfkelerini saptırmada kendilerini bile kandırırlar (Gaines,1996).

Pasif agresif örgütler, değişime karşı benzersiz bir şekilde dirençlidirler (Neilson ve diğerleri, 2005). Bu direnci kırmanın McIlduff ve Coghlan (2000), teorileri detaylandığında (Schein, 1997), üç aşaması olduğunu söyler. Bunlar; değişimin algılanması, değişimin etkisinin değerlendirilmesi ve tepki. Bu varsayımlarla pasif agresif davranışlara müdahale etmenin beş yöntemini söylemektedir. İlk olarak “aktif ve dikkatli dinleme ile bireye yardım etmeye yönelik kabul edici bir girişimdir”. İkinci olarak “katalitik” müdahaledir, “bireyleri ve grupları kendi sorunlarını ve gündemlerini keşfetmesi” sağlanır. Üçüncü müdahale, “kısıtlayıcı tutum, inanç ve davranışlarla doğrudan yüzleşmektir”. Dördüncü müdahale, “kuralcı” olmaktır, “tavsiyeler vererek davranışları yönlendirmeye çalışır” ve son müdahale şekli olarak “bilginin sunulması yoluyla açıklamalar yapılmasıdır”. Görüldüğü üzere örgütsel pasif agresif davranışlarla mücadelede örgüt liderinin süreci nasıl yönettiği önemlidir. Örgüt kültürü liderin yaklaşımına göre şekillenmektedir.

1.2. LİDERLİK

Günümüzde liderlikle ilgili oldukça fazla tanım yapılmaktadır. Liderlik kavramının bilimsel ve bütünsel olarak tanımları yapılmaktadır. Oldukça eski bir kavram olan liderlik, Anglo–Sakson “leadere” kökünden gelmektedir. “Leadere” insanları yolculuğa çıkarmak ve onlara rehbelik etmek, kaptan, kumandanlık eden kişi anlamlarında kullanılmıştır (Turan ve Bektaş, 2014, s. 294). Liderlik kelimesi İngilizce kelime kökü olan lead “yol” ve “yön” anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise lider, “gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneği gösteren kimse” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005, s. 1543). Turan ve Bektaş (2014) tarafından liderlik aşka benzetilmiştir.

Liderlik hem bağımlılığı hem de hayal kırıklığını içinde bulundurur. Liderlik denildiğinde net bir tanım yapmak oldukça zordur. Fakat genel olarak liderler yapmış olduğu işlerle kendilerini göstermektedirler. Liderlik özelliğine sahip kişilerin sahip olduğu becerileri açıklamaya çalıştığımızda; karar veren ve yaptıran, motive eden, vizyon üreten, yardımcı olan, kolaylaştıran ve düzenleyen sıfatlarına sahip kişilerdir (Turan ve Bektaş, 2014). Liderlik etkileşimdir. Bu etkileşimin iletişim yoluyla insanlar arasında ilişkilerin kaynağını oluşturur (Avcı, 2015).

1.2.1. Liderlik Stilleri

1.2.1.1. Dönüşümcü Liderlik

İlk defa James V. Downton tarafından “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) isimli çalışmasında söz edilmiş olan dönüşümcü liderlik (Transformational Leadership) kavramı James McGregor Burns tarafından 1978 yılında yayınlanan “Liderlik” isimli eserinde literatüre girmiştir. Türkçe kaynaklarda dönüştürücü, değişimci, dönüşümcü, reformcu lider olarak karşımıza çıkabilmektedir (Koçel, 2018, s. 608). Burns, politik liderlik ile ilgili olarak Weber ’in otorite kaynağından ve A. Simon’un yönetsel yaklaşımından hareketle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrımına gelmiştir. Bu bağlamda yetersiz kalan etkileşimci liderlik kavramı yerine dönüşümcü liderlik kavramı üzerinde durmuşlardır. İlk çalışmalarını etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farkları ortaya çıkarmak üzere yapmışlardır (Brestrich, 1999, s. 37). Burns yaptığı çalışmalarda öncelikle siyasi liderleri etkileşimsel ve dönüşümcü lider olarak sınıflandırmış fakat sonrasında Bass tarafından siyaset dışında da örgütlerde kullanılmaya başlamıştır. Bass’ın yapmış olduğu “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) sonucunda dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik şu anki kullanım şeklini almıştır. Burns’ün ele aldığı dönüşümcü liderliğin, geleneksel yöntemlerle liderin izleyicisine sunduğu ödül ve hediyelerin yapmış olduğu motivasyondan daha yüksek bir motivasyon aracı olduğunu söylemiştir (Berber, 2000). Dönüşümcü liderliğin tanımı “izleyicilerin ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini ve yapabileceklerinden çok daha fazlasını yapabilmelerini sağlamak için onlardan daha iyisini ve daha fazlasını yapabilmeleri için motive edilmiş olmaları söz konudur” şeklinde yapılmıştır.

Yapılan araştırmalara göre dönüşümcü lider ne kadar etkin ise astlarını o kadar motive ve tatmin eder. Dönüşümcü liderin en belirgin özellikleri izleyicilerini kendilerine hayran bırakarak beklenenin üzerinde performans sergilemelerini sağlamaktır. Dönüşümcü liderler izleyicilerinin kendilerini aşmalarını konusunda ikna eder (Berber, 2000, s. 35). Bass 1985 yılında yaptığı çalışmada izleyicilerin kendi sınırlarını aşabilmesini; izleyicilerin bilincini yükseltmek, harekete geçirmek ve ihtiyaçlarını karşılamakla mümkün olabileceğini söylemektedir. Etkin dönüşümcü liderin sahip olduğu temel özellikler şu şekilde sıralanabilir;

1. Dönüşümcü lider kurumdaki değişimi sağlamak için kalıplaşmış yöntemleri değiştirme yoluna gittiğinde istenmeyen tepkilerle karşılaşabilir. Bu karşılaşmış olduğu direnme davranışlarına cesaretli bir şekilde karşı koyabilir.
2. Örgütlerde izleyicilerden daha üst düzey düşünebilmektedir. Gelişime açıktır.
3. Dönüşümcü liderler, değişimin ana unsurlarındandır. Örgütlerdeki izleyiciler üzerinde liderin etkilerini görmek isterler.
4. Dönüşümcü liderlerin, örgütlerdeki izleyicilere bireysel olarak ilgilenmeleri ve bireyleri örgüt ile uyumlu şekle getirerek örgütün başarısını yönlendirecek kavramsal yetenekleri vardır.
5. Bu liderler, izleyicilerinin bireysel sorunlarını çözebilmek için onlara inanır ve güvenirler.
6. İzleyicilerine karşı özdeşleşme ve içselleştirme duygularını yüksek oranda kullanırlar. Böylelikle izleyiciler lider ile ilişki kurma ihtiyacı hissederler.
7. Dönüşümcü liderler vizyon belirleyebilen kişilerdir.
8. Bu liderler vizyon belilerken değer ve inanışları esas alırlar.
9. Asla kolay kolay pes etmezler (Berber, 2000, s. 36).

Dönüşümcü liderler değişen ve gelişen toplum ile teknolojik ve kültürel değişimlere ayak uydurmakla birlikte, bulunduğu örgütün gelişmesine ve dönüşmesine öncülük eder bu sayede örgütün ömrünü uzatarak koymuş olduğu

hedeflere ulaştırır (Doğan, 2021). Dönüşümcü liderler, okuldaki tüm bileşenlerle hareket eder ve yaptıklarıyla örnek olurlar. Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederler ve bu sayede örgütün dönüşmesini sağlarlar (Avcı, 2015). Dönüşümcü lider izleyenlere ilham verir ve yol gösterici veya katılımcıdır (Bass, 1999).

Dönüşümcü liderin kavramsal olarak; izleyenlerin davranışları, liderin davranışları ve durumsal faktörler ile bu faktörlerin sonucu şeklinde çerçevesi çizilmektedir. Bu çerçeveye bakıldığında izleyenlerin ve liderin davranışları etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim içerisinde lider izleyenlerin davranışları ile durumsal faktörler arasında köprü görevini görmektedir. Buradan izleyenlerin üst düzeyde çaba gösterme zorunluluğu, izleyenlerin artan güveni, gruba bağlılığının artması ile önemli sosyal ve örgütsel değişimler ortaya çıkmaktadır (Herriegel, Slocum ve Woodman, 1995; Akt: Erçetin, 2000).

Bass (1990), dönüşümcü liderliği farklı kavramlarla dört boyutta ele alarak açıklamıştır. Bunlar; idealleştirilmiş etki/karizma, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek boyutlarıdır. Dönüşümcü lider bu özelliklere sahip olmak zorundadır.

İdealleştirilmiş Etki / Karizma: Lideri başarıya götüren ve güven duyulmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Karizma sayesinde gruptaki kişiler liderin peşinden giderler ve grubun amaçlarına hizmet ederler.

Telkinle Güdüleme: Lider grubun amaçlarına ulaşabilmesi için izleyicilere yapması gerekenlerle ilgili ilham verir.

Entelektüel Uyarım: Lider, izleyicilerin bilgilerini ve yeteneklerini arttırarak onların entelektüel gelişmelerine katkı sağlar.

Bireysel Destek: Kişilerle tek tek ilgilenir ve gelişmelerine katkı sağlar. Lider, izleyicilerin psikolojik ve davranışsal özelliklerini dikkate alarak hareket eder. Psikolojik olarak izleyicilerin inanç ve değerleri ile ilgilenirken, davranışsal olarak diğerlerine iletileri aktarmak için sosyal ortamlar yaratır (Özalp ve Öcal, 2000, s. 216).

Dönüştürücü liderler, örgütlerdeki değişim sürecini başlatabilen kişilerdir. İzleyenleri örgütteki değişimin gelişim için gerekliliği konusunda ikna ederek, değişime karşı direnç davranışını engeller. Liderin bu dirence karşı geliştirdiği yaklaşım, Kurt Lewin tarafından ortaya konulmuş değişim süreci aşamalarına benzetilebilir. Lewin'e göre değişim, Çözülme, değişim, yeniden dondurma şeklinde bir süreçtir. Dönüşümcü liderlik süreci ise örgütün yeniden canlandırılması, vizyon yaratma ve değişimi kurumsallaştırmadır. Örgütü Yeniden Canlandırması: Lewin' in "çözülme" süreci ile paralellik gösteren bu aşamada lider örgütün değişim ihtiyaçlarını fark eder ve örgütün yeniden canlanması ihtiyacına inanır. Örgütün kriz dönemine girmesi beklenmeden canlandırma çalışmalarına başlanır. Vizyon Yaratmak: Değişimin gerçekleştiği aşamadır. Lider, değişimi gerçekleştirmek için sosyal ve teknik yapılanma sağlayarak direnci önler. Değişime direnen üyelerin geçmişteki tutum ve davranışlarından uzaklaştırarak yeni bir vizyon yaratır. Bu yeni vizyonu tüm örgüt üyeleri ile paylaşır. Değişimi Kurumlaştırmak: Lider, vizyon yaratma süreci sonrasında oluşan örgütsel sistemi korumak için çabalar. Lewin'in "yeniden dondurma" aşamasına benzerlik göstermektedir. Bu aşamada fayda sağlayabilmek için vizyon çalışmalarının, yetkilerin ve insan kaynakları sistemlerinin uyumlu olması gerekmektedir. Dönüşümcü liderlikte yönetici ve izleyenleri arasındaki ilişkiler açısından bakıldığında, örgütün yeniden canlanması ve yapılanması süreçlerinde, lider birtakım yöntem ve önerilerde bulunur. Bunun dışında dönüşümcü lider astlarıyla olan ilişkilerinde ödül ve ceza yöntemini uygulamaz (Özalp ve Öcal, 2000, s. 219).

1.2.1.2. Sürdürümcü Liderlik

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde; etkileşimci, sürdürümcü veya transaksiyonel liderlik olarak da isimlendirilmektedir. Sürdürümcü liderlikte amaç örgütsel başarıyı sağlamaktır (Burns, 2003). Lider amaca ulaşmak için astlarına ödül vermekte veya cezalandırmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012). Sürdürümcü liderler izleyicileri ödüllendirirken onlara para ve statü sağlayacaklarını söylerler (Eren, 2000). Daha çok geçmişte faydalı gördükleri gelenekleri devam ettirme ve sürdürme yönünde başarılıdır, fakat yenilik ve yaratıcılık yönleri eksiktir (Sabuncuoğlu, 1998).

Sürdürümcü liderler geleneklere ve geçmişe dayalı olarak iş yaparlar. Örgüt kültürünü var olan normlar, kurallar ve prosedür ile oluştururlar (Eren, 2000).

Bass (1990)'a göre sürdürümcü liderliğin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; 1. Koşullu ödül: İzleyenlerin çalışmaları takdir edilir ve ödüllendirilir. 2. Beklentiye göre yönetim (Aktif): Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırılır. 3. Beklentiye göre yönetim (Pasif): Ölçütlere karışmazlar. Ancak herhangi bir sorun ortaya çıktığında ilgilenirler.

Bu liderler çalışanlarla birçok açıdan alışveriş içerisindeyler, ödüller ve cezalar ile ilgilenip kişilerin tutumlarıyla uğraşmazlar. Bu liderler çalışanların sadece temel ihtiyaçlarıyla ilgilenip üst düzey ihtiyaçlarını umursamazlar. Sadece koşullu ödül boyutunda çalışanlarını ödülle güdüleyebilecekleri için kişilerin örgüte kendilerini adanmaları için pozitif bir etki yaratacaktır (Şahin, 2005). Sürdürümcü liderlikte, iş görendeki performansın kalitesinin ve miktarının nasıl artırılacağı ve korunabileceği, yapılan faaliyetlere karşı yaşanabilecek direncin nasıl azaltılabileceği ve kararların nasıl uygulanabileceği konuları üzerinde titizlikle durulur (Özalp ve Öcal, 2000, s. 222). Sürdürümcü liderlikte ödüller performans ile doğru orantılı olarak verilir. Bunun dışında sürdürümcü liderler: Durumsal ödül, istisnalar ile yönetim kavramlarını içinde barındırır. Durumsal ödülde lider izleyenlerinin belirlemiş olduğu hedeflere ulaştığında ödüllendirir. İstisnalar ile yönetimde, örgütte yapılması gereken işler tam da istenildiği gibi olmadığında lider müdahale eder. İstisnalar ile yönetimde liderin davranışı aktif veya pasif olabilir. Aktif sürdürümcü lider işler yolunda gitmediğinde harekete geçer, pasif lider ise daha önceden belirlenmiş hedeflere uyulmama eğilimi oluştuğunda harekete geçer (Seçmen, 2001).

1.2.1.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Literatürde serbest bırakıcı, tam serbestlik tanıyan lider, tam serbestiyetçi gibi isimlerle anılan liderlik türüdür. Bu tip lider izleyenlerine tam serbestlik tanır. Çalışanları tamamen özgür bırakmıştır. Tüm iş sorumluluğunu çalışanlarına yüklemiştir ve çalışanlarının yapmış olduğu işler neticesinde ödül ve ceza sistemini uygulamaz. Yapılan işlerle ilgili dönüt vermez. Kurumdaki hiçbir iş ve işleme karışmaz. Odasından çıkmaz. Örgüt içerisinde liderin var olduğunu izleyenler

tarafından fark edilmemektedir. Örgüt için kritik olan kararlara dahi müdahale etmez. Bu şekildeki kritik durumlarda lider çalışanları tarafından rahatça yönlendirilebilir. Çalışanlar tarafından alınan kararlara hiçbir şekilde karşılık göstermez, değişmesine uğraşmaz. Aslında bu tip örgütlerde serbest bırakıcı lider olarak bahsi geçen örgütlerde liderin varlığından söz edilmesi çokta doğru olmaz. Çalışanlar kurumu ve kendilerini yönetir. Çalışanlar kendi isteklerine göre hareket ettikleri için kurum içi çatışmalar kaçınılmazdır. Örgütte bunlar gerçekleşirken serbest bırakıcı lider durumu düzeltmek için veya örgütün gelişmesi için herhangi bir çaba göstermez. Bu tip örgütlerde gelişim ancak çalışanların sorumluluk bilincine sahip olması, örgüte bağlı olması ve işi ile ilgili bilgi birikiminin olması ile mümkündür (Aktaş, 2020).

Serbest bırakıcı liderler çalışanlarını işleriyle ilgili plan ve programlarını kendilerine göre yapmalarına imkân verir. Kendisi bu plan ve programlara müdahale etmeyerek her şekilde kendisinin yetkisini izleyenlerine verir. Örgütteki başarı izleyenlerin başarısı ile doğrudan ilgilidir. Çünkü alınan tüm kararlıklar ve yapılan tüm uygulamalar izleyenler tarafından yapılmaktadır. Liderin tüm güç kaynaklarını izleyenleri kullanabilir. Lider örgütteki çalışmalarda rol almaz. Astların almış olduğu kararlara göre grup lideri yönlendirilir. Lippit ve White yapmış olduğu çalışmalar bu tip liderlerin örgüt üyeleri tarafından oldukça sevildiğini göstermektedir. Bu liderlik türü demokratik liderlik türünden farklıdır. Burada tamamen başıboşluk durumu söz konusudur. İzleyenlerini etkilemedikleri gibi yapmaları gereken denetleme ve yönetim işlerini de yapmazlar. Gruba ne yapması gerektiğini söylemediği gibi, grubunda çalışmalarını yönlendirmez geri bildirimlerde bulunmaz. Serbest bırakıcı liderler yönetimlerinin bu şekilde olmasının arkasında yatan nedeni insanların çalışmadan nefret etmemesi ve çalışma hayatının insanları tatmin ettiği yönündeki düşünceleridir. Denetlemenin, ödül ve cezanın dışında da çalışanları yönetebilmenin alternatifleri vardır. Serbest bırakıcı lidere izleyenleri gerektiğinde soru sormaları halinde bildirim verir fakat bu bildirimler de kişileri bağlayıcı olmaz. Bu liderlik türü ancak bilimsel araştırma yapan, yüksek uzmanlık isteyen işlerin yapıldığı örgütler için uygulanabilir. Serbest bırakıcı liderin bu yönetim şekli örgütte kargaşa durumuna yol açar, başarıyı düşürür, grubun parçalanmasına neden olabilir (Gezici, 2007). Bass' a göre bu liderlik stilinde lider yoktur, çünkü bu liderin izleyenleri ile

etkileşimi görülmemektedir. Bu tip liderlik ancak liderlik özelliği olmayan kişilerde görülür. Bazı çalışmalarda ise serbest bırakıcı liderlik stili olarak farklı bir boyutta ele alınmıştır (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014). Liderlik stillerine bakıldığında kişilerin farklı liderlik özelliklerine sahip olabileceği görülmektedir. Bu özellikleri örgütlerde meydana gelmesi beklenen değişimlere de yön verecektir.

1.3. DEĞİŞİM

Değişim eski çağlardan beri var olan bir kavramdır. Bu kavramı Aristoteles “karşılıklı iki durumdan birinden öbürüne geçme”, Heraklitos “Bugünkü dünya dünkünden farklıdır, yarın ki de bugünkünün aynısı olmayacaktır” şeklindeki açıklamalarıyla değişimin sürekli olduğunu söylemişlerdir (Tezcan, 1980). TDK’deki tanımına göre değişim “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” dür. Başka bir tanıtımda ise “planlı veya plansız bir biçimde herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir” şeklindedir (Sağlam, 1979). Değişim, sürekliliğin karşıtıdır ve sabit olmayan bir özelliktir (Çelebioğlu, 1982).

1.3.1. Örgütsel Değişim Kavramı

İlerlemeci eğitim yaklaşımı, pragmatistlerin “gerçeğin esası değişmez” esasından yola çıkarak eğitimin sürekli olarak değişme içinde olduğunu ileri sürerler ve eğitim yaşantılarının bu nedenle sürekli olarak değişmesi gerekir ki gelişim gösterebilsin. Eğer değişim mümkün olmazsa değişen dünya şartlarında eğitim zamanın gerisinde kalarak işlevselliğini yitirecektir (Erdoğan, 2012). Toplam Kalite Felsefesinde de en iyisine ulaşmak için değişim gereklidir. Kurumun zaman içerisinde değişen ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için değişim şarttır. Değişim böylelikle kurumun gelişmesine katkı sağlayacaktır. Eğitim kurumları da bir örgüt olarak Toplam Kalite Felsefesi konuşulmakta ve bu dile getirilen felsefe ile daha çok değişim kavramı vurgulanmaktadır (Erdoğan, 2012). Değişimin karşısında birtakım engeller ortaya çıkabilmekte ve süreci etkilemektedir.

1.3.2. Eğitim Örgütlerinde Değişime Karşı Direniş Davranışları

Örgütler yaşamlarına devam edebilmek, hedeflerine ulaşabilmek için değişen koşullara ayak uydurmak zorundadır. Bu durum çok kolay olmamaktadır. Örgüt değişime karşı direniş gösterebilmektedir. Bu değişime direnç kavramına örgüt lideri kayıtsız kalmamalıdır. Çoğunlukla araştırmacılar direnci statükoyu sürdürme yönünde hareket eden sınırlayıcı güç olarak açıklamak için fizik biliminden alınan direnç kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Lewin örgütlerdeki değişime karşı olumlu tepkilere “arzu”, değişimi engellemeye yönelik tepki geliştirmeye ise “direnç” demiştir (Lewin, 1952).

Coch ve French (1948) yaptıkları çalışmalarda bir iş yerinde çalışanların yapmış olduğu işlerde değişikliğe gidildiğinde buna motivasyon olarak uyum sağlamadıklarını ve bu değişim sonucunda yeni pozisyondaki işe uyumda güçlük çektikleri görülmektedir. Ve bu durum “değişime direnç” olarak tanımlanmıştır. Tunçer (2011) örgütlerdeki değişime direnci, örgütteki üstlerin çalışanlarına sunduğu değişime çalışanlar tarafından durdurma, geciktirme ve değiştirme şeklindeki çabaları şeklinde ifade etmektedir. Piderit’in (2000) yaptığı çalışmada “değişime direnç” davranışını çalışanların tepkilerine göre duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Araştırmacıların, değişime yönelik olumsuz tepkileri motive edebilecek potansiyel olarak olumlu niyetleri büyük ölçüde gözden kaçırdıklarını öne sürmektedir. Dalin, Rolff ve Kleekamp (1993, s. 27), değişimin dört engel durumundan bahsetmiştir. Değişimden etkilenecek kişinin sahip olduğu değerler ile değişim değerlerinin uyuşmaması ile “değer engeli”, değişimden etkilenenler gücünü azaltacak değişimi istemezler “güç engeli”, psikolojik olarak değişimi kendisine bir tehdit unsuru olarak görmesi “psikolojik engel”, değişim yeni yetenekler gerektiriyor ve kaynaklar yetersiz kalıyorsa “uygulama engeli” ile değişime karşı direnç gösterirler. Örgüt içerisinde meydana gelecek değişimler karşısında kendilerini yetersiz olabileceğini düşünen örgüt çalışanları bu korku karşısında değişim gösterme davranışına karşı isteksiz olurlar ve buna “değişime direnç” demişlerdir (Goldstein, 1988, s. 16; Serinkan ve Arat, 2013, s. 36). Peter Senge, değişimin önündeki önemli engelleri kendini sahip olduğu konumla sınırlandırma, sorumluluğu hep kendi dışında arama ve sorumluluk üstlenmekten

kaçınma, olaylara takılıp kalma tecrübeye güvenme gibi davranışların oluşturduğu düşüncesindedir. Bu düşünceler dışında problem yönelimli olma, yaşanan sorunu analiz etmek yerine çözüm odaklı olma, insan yetiştirmedeki eksiklik, gelecek odaklı olmak yerine geçmiş başarılarla takılıp kalma, liderlik yeteneklerindeki eksiklikler değişime direncin sebepleri arasındadır. Değişimin neden olduğunun anlaşılması da değişime direnç gösterilmesine neden olabilir (Erdoğan, 2021, s. 63). Değişime direnç bilinenden vazgeçmemek için gösterilen bir tepkidir. Bundan kaçınmak için direnişe neden olan faktörleri belirlemektir. Bunun dışında değişime karşı gösterilen direnç davranışı azaltmak için çalışanları alınan kararlarda söz hakkı tanıma, değişim sonucunda ulaşılabilecek faydayı gösterme, güdüleme, ilişkileri iyileştirme, birlikte yapma ve ortaya çıkan sorunları çözme etkili olacaktır (Altan, 2018).

1.3.3. Değişime Karşı Bireysel Direniş

Değişimlerin yapıldığı zamanlarda çalışanlar, değişime karşı farklı tepkiler gösterirler. Bu tepkiler yeni hedeflere açıkça karşı çıkma eğiliminden olabileceği gibi yeni çalışma yöntemlerine ya da başkalarıyla iş birliği yapmaya karşı gizli denizden gizliye direnme şeklinde olabilir (Clark ve Koonce, 1998). Erdoğan (2021) da değişime karşı direniş davranışlarının aktif ve pasif davranışlar şeklinde olabileceğini söylemiştir. Pasif direniş, işi yavaşlatma veya kayıtsız kalma şeklinde gösterirken aktif olarak ise işten ayrılabilir veya bilinçli olarak işi yanlış yapma yolunu seçebilir. Her iki durumda da direniş davranışının genel olarak olumsuz sonuçlarına bakmak çok doğru olmayacaktır, çünkü gerçekleşecek her değişim örgüt için faydalı olmayabilir.

1.3.4. Değişime Karşı Direniş Giderme Yaklaşımları

Değişime direnme yaklaşımının nedenleri arasında kişisel özellikler veya sistemsel durumlar da yer alır. Her zaman bir örgütte değişime direnmeye neden olan ana kaynağa ulaşmak önemlidir. Eğer sorunun ana kaynağına ulaşılmaması söz konusu olursa değişime direnç davranışının bir çözüme ulaşması oldukça zorlaşır. Direniş gidermek için öncelikle soruna neden olan sebebi bulmak gerekir ve bu nedene bağlı olarak sorunu çözebilecek stratejiler geliştirilmelidir. Özellikle değişime direnç davranışlarını giderme için katılım önemli bir aksiyondur. Değişimden etkilenecek grup üyelerinin bu sürece başından itibaren katılım

göstermeleri gerekir. Değişimin gerekliliğine örgütün üyeleri inanmalıdır ve değişim gerçekçi olmalıdır. Değişim hakkındaki bilgi eksikliği de direnişe neden olabilmektedir. Değişimin nasıl olacağı anlatılmalı ve bu konuda eğitimler düzenlenmelidir. Bireyler yalnız bırakılmamalı lider tarafından desteklenmelidir. Örgütte değişimi seven kişiler tarafından başlatılması direnci azaltacaktır (Erdoğan, 2021).

1.3.4.1. Baskı ve Zor Kullanma

Bu yöntem örgütlerde şantaj, tehdit ve zor kullanma gibi yöntemlerle değişime direnç davranışını ortadan kaldırmayı amaçlar. Baskı ve zor kullanma örgütlerde değişime direnci diğer yöntemlerle ortadan kaldıramadığında yöneticilerin başvurduğu yöntemlerden biridir. Değişimin zorunlu olduğu durumlarda hızlı bir şekilde sonuç alınması gerektiği zamanlarda bu yöntem sorun çözücü olabilir. Bu yöntem değişime direnç davranışını ortadan kaldırmak yerine yaşanan problemi baskı kurarak geçici bir çözüm yolu ile önler (Köse, 2013).

Baskı; örgüt yöneticilerinin buldukları pozisyondan aldıkları yetkileri kullanarak çalışanları değişime zorlamaları durumudur. Baskı ancak acil durumların yaşandığı zamanlarda kullanılması gerekmektedir. Baskı ve zor kullanma değişime direnci yok eden bir yöntem olarak görülmemektedir. Ancak değişime olan direnci biraz yumuşatarak bu direncin kırılmasını sağlayacaktır. Fakat bu durumun ilerleyen dönem için çalışanlardaki kırgınlık duygusu nedeni ile örgüte zarar verecektir. Baskı ve zor kullanma ast üst arasındaki karşılıklı hoş görü iklimine zarar verecektir (Ardıç,2006). Baskı ve zor kullanmayı yönetici bazen açık bir şekilde uygularken bazen de üstü kapalı bir şekilde aba altından sopa gösterir tarzda çalışanları tehdit ederler. Zor kullanma örgütlere zarar verebilecek bir yöntemdir. Bu yöntemle çalışanların alınganlığına neden olabilir (Yelken, 2012).

1.3.4.2. İletişim

Örgütlerde tüm bireyler tarafından iletişim her aşamada rol oynar ve örgütlerdeki bireylerin yaşamlarında iletişimin önemli görevi vardır. İletişim sürecini kullanmayan hiçbir örgüt yoktur. Örgütlerin yönetiminin her aşamasında iletişim önemlidir. Etkili iletişimin olmadığı örgütler ilerleyemez. Etkili iletişimin olmadığı

örgütlerde bireysel ve örgütsel beklentiler karşılanamaz bu durumda sağlıklı iletişimin neden olacağı moral seviyesi düşecektir. Örgütsel iletişimin zayıflaması ve kopması halinde işten ayrılmalar, işlerin aksaması gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkabilir. İngilizce “communication” sözcüğü iletişim kelimesini karşılarken, Latince “(common) ortak” anlamına gelen communis kelimesinden türetilmiştir. Bu nedenle şu yorumu yapabiliriz iletişim de bir ortaklık söz konusudur.

Erdoğan, 2021’de daha öncede bahsi geçtiği gibi örgütlerde değişime karşı direniş göstermenin nedenleri arasında bireylerin değişimin neden olduğunu tam olarak anamlanmasından kaynaklana bilir.

Değişime direnç davranışlarının ana sebepleri arasında doğru kurulamayan iletişim gösterilmektedir. Örgütlerde değişime karşı direnci giderme stratejilerinden iletişim değişim ve sonucunda oluşacaklar hakkında korkuları hafifletir ve gruptaki bireylerin değişime hazır hale gelmesini sağlar. İletişimin grupta her bireye ulaşılmasını gerektirmesinden dolayı fazla zaman alır. Fakat her ne kadar zaman olsa da bireylerle yüz yüze görüşmek ve iletişim kurmak gereklidir. İletişimin planlaması yapılırken iletişimin kimler arasında olacağı, konunun ne olduğu, iletişim kanallarının ne olduğu, iletilecek konunun değişime direnci nasıl etkileyeceği, örgütteki iletişimi arttıracak etkenlerin ne olduğu, iletişim planlamasının önceden yapılması hususlarına dikkat edilmelidir. Etkili iletişimin olduğu örgütlerde değişime direniş davranışlarında azalma olabilir (Yelken, 2012).

1.3.4.3. Eğitim

Değişime direnç göstermenin nedenlerinden biri olarak gösterilen bilgi eksikliğini gidermek için eğitim çok önemlidir. Eğitim sayesinde değişimin temel amaçları ortaya konulur. Çalışanlar bu sayede değişimin gerekliliğini anlamış olur. Bu yaklaşımla değişime direnci bilgi eksikliğinden ve iletişimsizlikten kaynaklandığı örgütlerde direnç davranışı ortadan kalkar. Değişim gerçekleştikten sonra da ortaya çıkan yenilikler konusunda bilgi sahibi olan örgüt çalışanları kolaylıkla duruma adaptasyon sağlar ve zamandan, maliyetten tasarruf olur. Değişime direnci giderme yöntemlerinden olan eğitimin önemi;

- Eğitim, değişimin neden ve nasıl yapılacağına detaylı bir şekilde açıkladığı için direnci azaltabilir.

- Eğitim sayesinde örgütteki çalışanlar kendilerini değerli hissederler ve yapıcı olurlar.
- Herhangi bir kriz döneminde tüm örgütün krizden eş zamanlı bilgi sahibi olmasını sağlar.
- Çalışanların değişim sonunda oluşan duruma uyumunu kolaylaştırır, zaman ve ekonomik açıdan tasarruf sağlar.
- Değişimin planlaması yapılmaya başlandığı andan itibaren çalışanların eğitilmesi değişimin en sağlıklı ilerleme yöntemidir (Ardıç, 2006).

1.3.4.4. Katılım ve Yer Alma

Örgütlerde değişimi giderme yöntemlerinden biri de katılım ve yer almadır. Katılım ve yer alma planlaması yapılan çalışmalarda örgüt üyelerinin aktif olarak rol alması anlamına gelir. Bu şekilde örgüt üyelerinin değişim sürecine katılmaları direnişi azaltacaktır. Katılım sağlama değişimin kalitesini artıracak ve direnişi ortadan kaldıracaktır. Çalışanların meydana gelen değişimin içerisinde olmaları bireyleri dışlanma hissinden kurtaracaktır. Bu sayede meydana gelecek değişimi sahiplenirler. Katılım sayesinde ast üst arasındaki çelişkiler ortadan kalkacaktır. Değişim sürecinde çalışanların fikirlerine de başvurulduğu için bu bilgilerde tartışma sürecinde faydalanacaktır. Ayrıca değişimin gerçekleşmesinde en etkili çözümleri o birimlerde çalışanlar tarafından cevaplanması daha sağlıklı olacaktır. Katılım ve yer alma ile sadece değişime direnişi kırmış olmakla yetinmeyip değişimin doğru bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır. Katılım sayesinde uygulama ve planlama daha iyi yapılacaktır (Yelken, 2012).

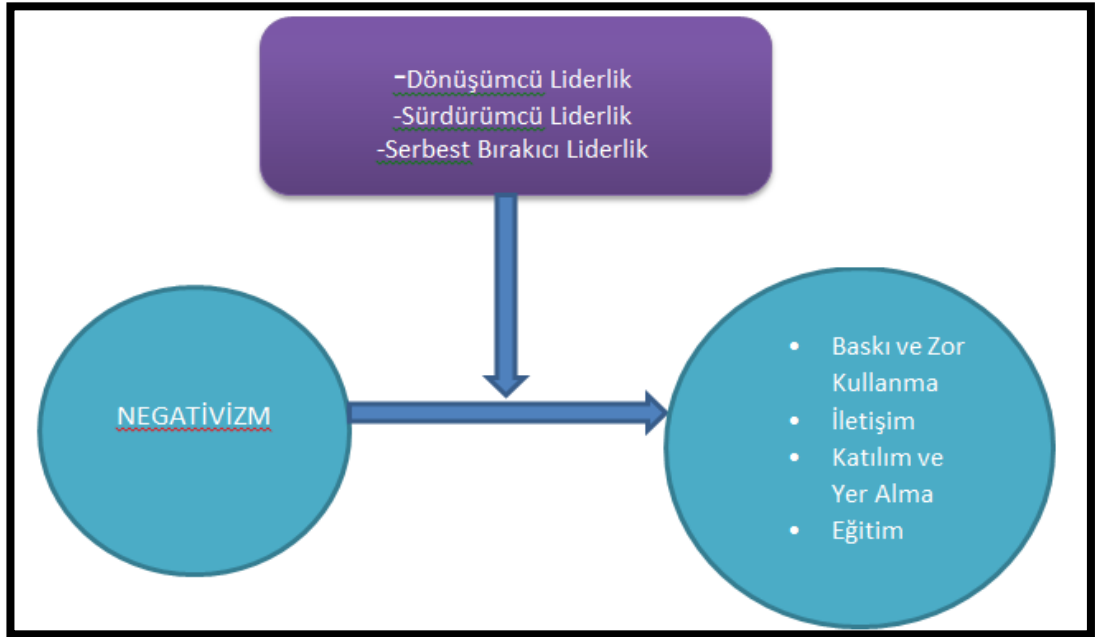
İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada öğretmenlerin negativizmi ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımları arasında ilişki yordanmış ve bu ilişkide öğretmenlerin algıladıkları liderlik stillerinin düzenleyici rolüne bakılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın yöntemi “ilişkisel tarama modeli” olarak belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek ve sonuçlarını tahmin etmek için ilişkisel tarama modeli kullanılır. İki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılır (Crano ve Brewer, 2002).



Şekil 2. 1 Araştırma Modeli.

Kurulan araştırma modeli Şekil 2.1’de verilmiştir. Çalışmada bağımsız değişken öğretmenlerin negativizmi ile bağımlı değişkenler öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından baskı ve zor kullanma, iletişim, eğitim ve katılım ve yer alma arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Moderatör değişken olarak öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinden dönüşümcü, sürdürümcü, serbest bırakıcı liderlik stilleri kullanılmıştır.

2.2. ARAŞTIRMA GRUBU

Çalışmanın araştırma grubunu İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki eğitim kurumlarında çalışan ilköğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. İlçede 144 adet okul/kurumun bulunmakta ve bu okullarda 2483 öğretmen istihdam edilmektedir. 6000’ den fazla kişileri kapsayacak olan evrenler için farklı hata yüzdeleri ve güven seviyelerinde örneklem büyüklüklerinin hesabını gerçekleştiren Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004), %95 güven aralığında örneklem sayısının en az 361 olacağını dile getirmiştir.

Araştırma örneğine giren öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımları incelendiğinde, 250’sinin kadın (%64,1), 140’ının erkek (%35,9) olduğu, yaş aralığına göre 187’si (%47,9) 20-30 yaş arasında, 134’ü (%34,4) 31-40 yaş arasında, 58’i (%14,9) 41-50 yaş arasında ve 11’i (%2,8) 51 yaş veya üstünde olduğu grubun toplam 390 kişiden oluştuğu görülmektedir. Ulaşılan kişi sayısı çalışma için yeterlidir.

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Örgütsel Pasif Agresif Davranışlar Ölçeği”, “Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği” ve “Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği” kullanılmıştır.

2.3.1. Örgütsel Pasif Agresif Davranışlar Ölçeği

Örgütsel Pasif Agresif Davranışlar ölçeği Thomson tarafından 2010 yılında “Organizational Passive-Aggressive Scale (OPAS)” şeklinde hazırlanmış bir ölçektir. Thomson bu çalışmasına 2013 yılında son halini vermiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasını Şat (2018) yılında yapmıştır.

Ölçek 12 maddeden ve negativizm, sözel saldırganlık ve başkaldırı olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Dört madde negativizm (Örnek 1. Madde: Çalıştığım şirketin kurallarını ve uygulamalarını doğru bulmuyorum.), üç madde sözel saldırganlık (Örnek 5. Madde: Birilerine kızgın olduğumda her fırsatta iğneleyici konuşurum ve karalarım.), beş (5) madde başkaldırı (Örnek 12. Madde: Sevmediğim kişilerle ilgili söylentiler yayarım.) boyutlarını ölçmektedir. Ölçek 7’li likert tipidir. 1 “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde başlayıp 7 “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir (Şat, 2018).

OPAS’a doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. OPAS’ın “negativizm” alt boyutunun faktör yükü 0,38–0,70 aralığında, “sözel saldırganlık” alt boyutunun faktör yükü 0,62–0,76 aralığında, “başkaldırı” alt boyutunun faktör yükü ise 0,54–0,69 aralığındadır. Alt boyutlar arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Cronbach alpha iç tutarlılığına bakıldığında “negativizm” $\alpha=0,82$, “sözel saldırganlık” $\alpha=0,83$, “başkaldırı” $\alpha=0,76$ hesaplanmıştır. OPAS Türkçe çalışmasının geçerlilik ve güvenilirliğine bakılmış olup DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri $X^2=305,953$ (df:51 $p<,001$), $X^2/sd=5,99$ RMSEA=,56, GFI=0,94, TLI=0,93 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlardadır (Şat, 2018).

2.3.2. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği

Akan, Yıldırım ve Yalçın tarafından 2014 yılında geliştirilen “Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği” (OMLSÖ) kullanılmıştır. Ölçek toplamda 35 maddeden ve dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Dönüşümcü liderlik 20 maddeden (Örnek 4. Madde: Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.), serbest bırakıcı liderlik 8 maddeden (Örnek 9. Madde: Geri bildirim vermekten kaçınır), sürdürümcü liderlik 7 maddeden (Örnek 28 Madde: Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir.) oluşmaktadır. 5’li likert tipinde geliştirilen bu ölçekte 1 “Katılmıyorum”, 5 “Katılıyorum” puanları ile verilen cevaplar ile

hesaplanmaktadır. Alt boyutların her biri ayrı bir ölçek olarak değerlendirilebilir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinde 20–100 arasında, serbest bırakıcı liderlik ölçeğinde 8–40 arasında, sürdürümcü liderlik ölçeğinde 7–35 arasında puanlar alabilirler (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014).

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılırken geçerliliğe bakmak için açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Güvenirlik için Cronbach Alpha, Sperman Brown ve Test Tekrar Test güvenirlik kat sayılarına bakılmıştır. Verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olup olmadığına Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) ve Barlet Küresellik testi yapılmıştır. KMO değeri 0,961 olarak hesaplanmıştır. Bu veri ölçeğin faktör analizi için mükemmel uyumda olduğunu göstermektedir. Barlet analizi sonucunda elde edilen ki kare değerinin 0,01 araştırma verilerinin çok değişkenli normal dağılımdan elde edildiğini göstermektedir. AFA ölçeğin üç alt boyuttan oluştuğunu göstermiştir. Ayrı ayrı bu üç alt boyuta DFA yapılmış ve kabul edilebilir uyum indeksleri ürettikleri gözlenmiştir. Cronbach Alpha, Sperman Brown ve Test Tekrar Test güvenirlik katsayılarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmüştür (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014).

2.3.3. Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği

Yelken tarafından 2012 yılında geliştirilen “Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek toplamda 32 maddeden ve baskı ve zor kullanma, iletişim, katılım ve yer alma, eğitim olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Baskı ve zor kullanma 10 maddeden (Örnek 1. Madde: Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere karşı ceza mekanizması kullanır.), iletişim 11 maddeden (Örnek 11. Madde: Eğitim sisteminde gerçekleşen yeniliklere ayak uydurmakta zorlanan öğretmenleri dinler ve sorunlarını çözmeye çalışır.), katılım ve yer alma 7 maddeden (Örnek 23. Madde: Okulda olası değişim girişimlerinde öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini de hesaba katar.), eğitim dört maddeden (Örnek 22. Madde:

Değişime direnme olasılığını azaltmak için okulda değişime uyum sağlayamayan öğretmenlere rehberlik eder.) oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert şeklinde hazırlanmıştır. 1 “Hiç Katılmıyorum”, 5 “Tamamen Katılıyorum” puanlamaları ile verilen cevaplar hesaplanmaktadır. Ölçekte 32 ile 160 puan arasında puan alınabilmektedir (Yelken, 2021).

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği ile ilgili Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. Dört alt boyutunun güvenilirlik katsayısı şu şekildedir; baskı ve zor kullanma 0.917, iletişim 0.898, katılım ve yer alma 0.732, eğitim 0.897 şeklindedir. Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0.94 şeklindedir (Yelken, 2021).

2.4. NORMALLIK VE GÜVENİLİRLİK TESTLERİ

Araştırmanın analizinden önce normallik testi yapılmıştır. Yapılan normallik testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. 1 Normallik Testi.

Puanlar	Shapiro-Wilk		
	İstatistik	s.d.	p
Negativizm	,905	390	,000
Baskı ve Zorlama	,900	390	,000
İletişim	,903	390	,000
Katılım ve Yer Alma	,919	390	,000
Eğitim	,943	390	,000
Dönüşümcü Liderlik	,870	390	,000
Serbest Bırakıcı Liderlik	,881	390	,000
Sürdürümcü Liderlik	,986	390	,001

Çalışmada ölçme araçlarından elde edilen puanları normal dağılımları incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre pasif agresif davranışlar ölçeği negativizm alt boyut puanı ($p<0,001$), değişime karşı direnişleri giderme yaklaşımları ölçeği baskı ve zor kullanma alt boyut puanı ($p<0,001$), iletişim puanı ($p<0,001$), katılım ve yer alma puanı ($p<0,001$), eğitim puanı normal dağılım göstermemektedir. Ayrıca liderlik stilleri ölçeği dönüşümcü liderlik puanı ($p<0,001$), serbest bırakıcı liderlik puanı ($p<0,001$) ve sürdürümcü liderlik boyutu puanı ($p<0,001$) da normal dağılım göstermemektedir. Ancak ölçek alt

boyut puanlarının büyük çoğunluğunun eğiklik ve basıklık değerleri -2 ile +2 ile -1,5 ile +1,5 arasında dağılım gösterdiğinden dolayı bu puanların normal dağılım gösterdiği varsayılarak parametrik testler kullanılmıştır (George ve Mallery, 2010; Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2013).

2.5. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZ

Günümüzde teknolojik iletişim aletleri ile internet üzerinden ölçeklerin uygulamaları yapılabilmektedir (Burns, 2019). Verilerin toplanması için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. Özellikle Covid 19 pandemisinin dünya genelinde devam etmesi nedeniyle verilerin toplanmasında öğretmenlerle bire bir iletişime geçilerek ölçekler çevrimiçi ortamda kendilerine ulaştırılmıştır. Alınan izin neticesinde İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki öğretmenler çevrimiçi ulaştırılan ölçekleri cevaplandırmıştır. Toplamda 390 öğretmenden toplanan veriler analiz edilmiştir.

Çalışma verilerinin analizinde, sırasıyla; normallik testleri, ölçme araçlarının betimleyici istatistiklerini belirlemek için betimsel istatistik analizi, değişkenler arası ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi ve çalışmanın temel amacı doğrultusunda SPSS programına uzantı olarak eklenen Process modeli ile düzenleyici (moderator) değişken analizi yapılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölümde değişkenlerin birbiriyle ilişkisine bakılarak var olan durum ortaya konmaya çalışılmış, test edilen modelle ilgili bulgular aktarılmıştır.

Hipotez 1: Öğretmenlerin negativizmi ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “baskı ve zor kullanma” alt boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Analiz sonuçlarına göre negativizm ile baskı ve zor kullanma arasında pozitif yönde ($r=0,543$; $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır. Öğretmenlerin negativizmi arttıkça okul müdürlerinin değişime direnişi gidermede baskı ve zor kullanma yaklaşımını fazla algılamaktadırlar. Pasif agresif davranışların temelinde doğrudan ifade edilemeyen olumsuz düşünceler yer almaktadır. Bu davranışlar pasif engelleyici davranışlardır. Bu kişiler duygularını doğrudan ifade edemediği için öfke duygularını daha çok pasif olarak dışa vururlar. Bu kişiler manipülatiftir, kendilerini başkalarına bağımlı kılmaya çalışırlar. Örgütlerdeki saldırganlığın temelinde astların üsteleri tarafından haksızlığa uğradığını düşünmesidir. Bu düşünceler negativizm davranışı gösteren öğretmenlerin olumsuz davranışları daha fazla algılamalarına neden olmaktadır. Okul müdürü değişime direnişi engellemek için baskı ve zor kullanma yaklaşımını seçtiğinde daha fazla algılanmasına neden olmuştur. Bu nedenle negativist öğretmen değişime direnişte kullanılan baskı ve zor kullanmayı fazla algıladığı görülmektedir.

Hipotez 2: Öğretmenlerin negativizmi ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “iletişim” alt boyutu arasında negatif yönde ilişki vardır.

Analiz sonuçlarına göre negativizm ile iletişim arasında negatif yönde ($r=-0,439$; $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır. Öğretmenlerin negativizmi arttıkça

okul müdürlerinin değişime direnişi gidermede iletişim yaklaşımını az algılamaktadır. Örgütlerde değişimin gerçekleşmesinde etkili iletişim kurulması çok önemlidir. Etkili iletişimin olmadığı örgütlerde ilerlemek mümkün değildir. Etkili iletişimin öğeleri; gönderici, alıcı, ileti, kanal, bağlam ve dönüttür. Gönderici etkili iletişimde mesajı gönderirken alıcının algı durumunu göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu nedenle okul müdürünün iletmek istediği mesajı açık ve kısa sürede öğretmene aktarmış olması ve öğretmenin bu iletiyi doğru algılaması ile etkili iletişim mümkündür. Asıl olan kaynağın alıcıya alıcının da kaynağa kendini doğru ifade etmesidir. Etkili iletişimde tüm sorumluluğu kaynak ve mesaja yüklemek doğru değildir. Etkili iletişimde alıcı aktif bir unsurdur. Burada alıcıdan mesajı doğru algılanması ve mesaja odaklanması beklenmektedir. Fakat negativizm davranışına sahip olan öğretmenler mesajdan çok kaynağa odaklanmaktadır. Kaynak öğretmenin üstü olan okul müdürü olduğunda negativist öğretmen bunu kendine yöneltilen bir tehdit unsuru olarak algılamakta ve mesajı görmemektedir. Bu durum iletişim sürecini olumsuz etkilemektedir. Çalışmadan elde edilen bulgulara bakıldığında ise alıcının negativist bir öğretmen olması etkili iletişime engel oluşturmaktadır. Negativist öğretmen iletişimde mesajdan çok kaynağa yani okul müdürüne odaklandığında iletişi doğru algılamamaktadır. Yapılan çalışmada negativist öğretmenin olumsuz bakışı ve mesajdan çok kaynağa yani okul müdürüne odaklanması değişime direnişi gidermek için kullanılan iletişim yaklaşımını az algılamasına neden olduğu görülmektedir.

Hipotez 3: Öğretmenlerin negativizmi ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “katılım ve yer alma” alt boyutu arasında negatif yönde ilişki vardır.

Analiz sonuçlarına göre negativizm ile katılım ve yer alma puanı arasında negatif yönde ($r=-0,460$; $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır. Öğretmenlerin negativizmi arttıkça okul müdürlerinin değişime direnişi gidermede katılım ve yer alma yaklaşımını az algılamaktadır. Değişimi gerçekleştirmek için öğretmenlerin uygulama ve planlamaya dâhil edilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini dikkate alarak planlama yapılmalı, fikirlerini beyan etmelerine imkân verilmelidir. Yeniliklere uyum sağlamalarının başarıyı arttıracığına

inandırılmalıdır. Öğretmene güven ve destek sağlamalıdır. Bunların tamamı ile öğretmenlere sorumluluklar yüklenmektedir. Bu sorumluluklar yeri geldiğinde öğretmeni okul müdürü ile karşı karşıya getirebileceği için negativist öğretmen sorumluluktan kaçınmaktadır. Bu durumda negativist öğretmen katılım ve yer almanın getirdiği sorumluluktan kaçınmak ve fikirlerini açık bir şekilde beyan etmekten çekindiği için katılım ve yer almayı az algılamaktadır. Çalışma bulguları da bunu destekler niteliktedir. Negativizm arttıkça katılım ve yer almanın azaldığı görülmektedir.

Hipotez 4: Öğretmenlerin negativizmi ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “eğitim” alt boyutu arasında negatif yönde ilişki vardır.

Analiz sonuçlarına göre negativizm ile eğitim arasında negatif yönde ($r=-0,297$; $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenlerin negativizmi arttıkça okul müdürlerinin değişime direnişi gidermede eğitim yaklaşımını az algılamaktadır. Okul müdürleri değişime direnişi gidermek uyguladığı yaklaşımlardan eğitim ile öğretmenlere rehberlik eder, değişim konusunda motive etmek için ödülü kullanır, hizmetiçi eğitime yönlendirerek bilgi kazanmasını sağlar. Motivasyon kişileri harekete geçiren biyolojik, duygusal, sosyal ve psikolojik güçlerin birleşmesidir ve kişileri hedefe götüren davranışların başlamasını sağlar. Eğitim ile okul müdürü değişimin neden ve nasıl yapılması gerektiğini açıklamak ister. Bu nedenle ödül yöntemini kullanarak öğretmenlerin dış motivasyonuna kaynak oluşturmaya çalışır. Negativist öğretmenin genel olarak iç motivasyonu düşüktür, hatta zaman zaman yeniliklere ayak uydururken bunu yapacak gücü ve yeteneği olsa bile farkında olmadan kendi kendini sabote edebilmektedir. Negativist öğretmenlerin bu özellikleri okul müdürünün eğitim yaklaşımını az görmelerine neden olmaktadır. Çalışma bulguları da bunu desteklemektedir. Öğretmenlerin negativizmi arttıkça eğitim azalmaktadır. Öğretmenlerin negativizmi ile öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yöntemlerinden baskı ve zor kullanma, iletişim, katılım ve yer alma ve eğitim arasındaki korelasyon sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3. 1 Ölçme Araçlarından Alınan Puanlar Arasındaki Korelasyon Sonuçları.

	Negativizm Puanı	Baskı ve Zorlama Puanı	İletişim Puanı	Katılım ve Yer Alma Puanı	Eğitim Puanı	Dönüşümcü Liderlik Puanı	Serbest Bırakıcı Liderlik Puanı	Sürdürümcü Liderlik Puanı
Negativizm	1	0,543***	-	-	-	-	0,466***	0,385***
Baskı ve Zor Kullanma		1	0,439***	0,460***	0,297***	0,466***	-	0,466***
İletişim			1	0,858***	0,761***	0,778***	-	-
Katılım ve Yer Alma				1	0,756***	0,798***	-	-
Eğitim					1	0,756***	-	-
Dönüşümcü Liderlik						1	-	-
Serbest Bırakıcı Liderlik							1	0,643***
Sürdürümcü Liderlik								1

***p<0,001

Çalışmada, değişkenler arası ilişkileri belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca negativizm ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönde ($r=-0,466$; $p<0,001$), serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönde ($r=0,466$; $p<0,001$) ve sürdürümcü liderlik arasında pozitif yönde ($r=0,385$; $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Diğer taraftan baskı ve zorlama ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönde ($r=-0,505$; $p<0,001$), serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönde ($r=0,477$; $p<0,001$) ve sürdürümcü liderlik arasında pozitif yönde ($r=0,466$; $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İletişim ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde ($r=0,778$; $p<0,001$), serbest bırakıcı liderlik arasında negatif yönde ($r=-0,679$; $p<0,001$) ve sürdürümcü liderlik arasında negatif yönde ($r=-0,489$; $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Katılım ve yer alma ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde ($r=0,798$; $p<0,001$), serbest bırakıcı liderlik arasında negatif yönde ($r=-0,690$; $p<0,001$) ve sürdürümcü liderlik arasında negatif yönde ($r=-0,535$; $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde ($r=0,756$; $p<0,001$), serbest bırakıcı liderlik arasında negatif yönde ($r=-0,532$;

$p < 0,001$) ve sürdürümcü liderlik arasında negatif yönde ($r = 0,382$; $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “baskı ve zor kullanma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “dönüşümcü liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi ile değişime karşı direnişi giderme ölçeği “baskı ve zor kullanma” alt boyut puanı üzerindeki etkisinde “dönüşümcü liderlik” stilinin düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3. 2 Öğretmenlerin Negativizmi İle Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “Baskı ve Zor Kullanma” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde “Dönüşümcü Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standart Hatası	T	Serbestlik derecesi	R ²	F
Sabit	20,494	4,709	4,352***			
Negativizm	1,413	0,370	3,822**			
Dönüşümcü Liderlik	-0,089	0,054	-1,662	3,386	0,38	78,908***
Negativizm*Dönüşümcü Liderlik	-0,007	0,004	-1,582			

** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Çalışmanın bu aşamasında, öğretmenlerin negativizmi ile değişime direnişi giderme ölçeği “baskı ve zor kullanma” alt boyutu üzerindeki etkisinde “dönüşümcü liderlik” stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre baskı ve zor kullanmanın negativizm ve dönüşümcü liderlik stili ile yordanması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; $F(3,386) = 78,908$; $p < 0,001$. Ayrıca negativizm ($t = 3,822$; $p < 0,001$) baskı ve zor kullanmayı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Buna karşın dönüşümcü liderlik stilinin baskı ve zor kullanmayı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlenmiştir; ($t = 1,662$; $p > 0,05$). Benzer şekilde dönüşümcü liderliğin baskı ve zor kullanma açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlı değildir. ($t = -1,582$; $p > 0,05$). Dönüşümcü liderler değişimin önündeki engelleri aşmak için sıklıkla kişilerin içsel motivasyonunu

sağlayacak çalışmalara ikna ederler. Dönüşümcü lider kişilerin değişime inanmasını sağlar. Negativist öğretmen her ne kadar okul müdürünü dönüşümcü lider olarak algılamış olsa da baskı ve zor kullanmayı fazla algılamaktadır. Dönüşümcü lider değişime öncülük ederek çalışanları harekete geçirmek istese de negativist öğretmen tarafından direnişi giderme de baskı ve zorlayıcı olarak görülmektedir. Okul müdürünün dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzenleyici rolü yoktur.

Hipotez 6: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “baskı ve zor kullanma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “sürdürümcü liderlik stili”nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime karşı direnişi giderme ölçeği “baskı ve zor kullanma” alt boyut puanı üzerindeki etkisinde "sürdürümcü liderlik” stilinin düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.3’te verilmiştir.

Tablo 3.3 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Karşı Direnişi Giderme Ölçeği “Baskı ve Zor Kullanma” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde “Sürdürümcü Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standart Hatası	T	Serbestlik derecesi	R ²	F
Sabit	8,022	3,224	2,488*			
Negativizm	0,270	0,345	0,780			
Sürdürümcü Liderlik	0,258	0,1732	1,492	3,386	0,379	78,429***
Negativizm*Sürdürümcü Liderlik	0,0329	0,017	1,961			

*p<0,05; ***p<0,001

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime karşı direnişi giderme ölçeği “baskı ve zor kullanma” alt boyutu üzerindeki etkisinde "sürdürümcü liderlik” stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre baskı ve zor kullanmanın negativizm ve sürdürümcü liderlik stili ile yordanması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; F(3,386)=78,429; p<0,001. Ayrıca negativizm (t=0,780; p>0,05) ve sürdürümcü liderlik stilinin (t=1,492; p>0,05) baskı ve zor kullanmayı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlenmiştir. Benzer şekilde sürdürümcü liderlik stilinin

baskı ve zor kullanma açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlı değildir; ($t=-1,582$; $p>0,05$). Negativizmi yüksek olan öğretmen tarafından baskı ve zor kullanıcı algılanan okul müdürlerinin sürdürümcü lider olarak algılanmasının herhangi bir düzenleyici etkisi yoktur. Sürdürümcü liderler örgütsel başarıyı sağlamak için sıklıkla ödül kullanırlar. Ayrıca geleneksel yaklaşımlarla prosedüre uygun çalışmalar yapmaya çalışırlar. Sürdürümcü liderin bu özellikleri var olanı devam ettirmek için yapılmaktadır. Dolayısıyla okul müdürünün sürdürümcü lider olarak algılanması öğretmenin negativizmi ile değişime direnişi gidermede baskı ve zor kullanma arasında düzenleyici etkiye sahip değildir. Çalışma bulguları da bu görüşü desteklemektedir.

Hipotez 7: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “baskı ve zor kullanma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “serbest bırakıcı liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “baskı ve zor kullanma” alt boyutu üzerindeki etkisinde "sürdürümcü liderlik” stilinin düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.4’te verilmiştir.

Tablo 3. 4 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “Baskı ve Zor Kullanma” Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Serbest Bırakıcı Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standart Hatası	T	Serbestlik derecesi	R ²	F
Sabit	10,836	2,135	5,073***			
Negativizm	0,461	0,224	2,056*			
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,147	0,140	1,052	3,386	0,370	74,284***
Negativizm*Serbest Bırakıcı Liderlik	0,025	0,012	2,104*			

* $p<0,05$; *** $p<0,001$

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “baskı ve zor kullanma” alt boyutu puanı üzerindeki etkisinde "serbest bırakıcı liderlik” stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre baskı ve zor kullanmanın

negativizm ve serbest bırakıcı liderlik stili ile yordanması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; $F(3,386)=74,284$; $p<0,001$. Ayrıca negativizm ($t=2,056$; $p<0,05$) baskı ve zor kullanmayı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Buna karşın serbest bırakıcı liderlik stili modelde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yer almamaktadır; ($t=1,052$; $p>0,05$). Ancak modelde serbest bırakıcı liderliğin baskı ve zor kullanma açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlıdır; ($t=2,104$; $p<0,05$). Bu etki de serbest bırakıcı liderlik ortalamasının bir standart sapma altında ($t=4,704$; $p<0,001$), ortalamasının bir standart sapma üstünde ($t=8,581$; $p<0,001$) ve birer standart sapma aralığında ($t=8,581$; $p<0,001$) olduğunda gerçekleşmektedir. Bu sonuca göre serbest bırakıcı liderlik düşük, orta ve yüksek düzeyde olduğunda negativizm ile baskı ve zorlama arasındaki ilişkinin düzeyi artmaktadır.

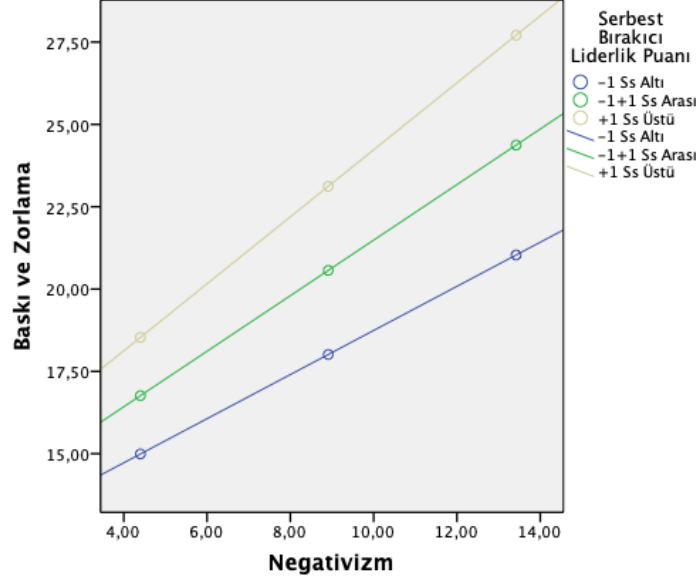
Okul müdürünün serbest bırakıcı lider olarak algılanması okulda liderin varlığından söz etmenin mümkün olmadığını gösterir. Bu tip liderlerin bulunduğu örgütlerde kurum içi çatışmaların fazla olması negativist öğretmen tarafından okul müdürünü baskı ve zor kullanıcı algılanmasına neden olmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik algısı düşük, orta ve yüksek olduğunda negativizm ile baskı ve zor kullanma arasındaki ilişkinin gücü artmaktadır. Fakat serbest bırakıcı liderlik bu ilişkinin yönünün değiştirmemektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerini serbest bırakıcı lider olarak algılamaları negativizm ile baskı ve zor kullanma arasındaki ilişkinin düzeyini arttırmaktadır. Negativist bir öğretmen okul müdürünü serbest bırakıcı lider olarak algılar ise normalden daha fazla baskı ve zor kullanıcı olarak görmektedir. Serbest bırakıcı liderlik stilinin düzeyine göre etkileşim etkisi (düzenleyici) sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3. 5 Serbest Bırakıcı Liderlik Stilinin Düzeyine Göre Etkileşim Etkisi (Düzenleyici) Sonuçları.

Serbest Bırakıcı Liderlik	B	B'nin Standart Hatası	T
-1 Ss Altı Puan	0,669	0,142	4,704***
-1 +1 Ss Arası Puan	0,844	0,100	8,356***
+1 Ss Üstü Puan	1,017	0,117	8,581***

*** $p<0,001$

Grafik 1. Serbest Bırakıcı Liderlik Stilinin Düzeyine Göre Etkileşim Etkisinin (Düzenleyici) Şekilsel Gösterimi



Hipotez 8: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “iletişim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “dönüşümcü liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “iletişim” alt boyut puanı üzerindeki etkisinde "dönüşümcü liderlik" stilinin düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3. 6 Öğretmenlerin Negativizmi ile Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “İletişim” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Dönüşümcü Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standart Hatası	t	Serbestlik derecesi	R ²	F
Sabit	13,538	3,742	3,618**			
Negativizm	-0,059	0,294	-0,203	3, 386	0,614	204,540***
Dönüşümcü Liderlik	0,402	0,042	9,387***			
Negativizm*Dönüşümcü Liderlik	-0,002	0,004	-0,543			

p<0,01; *p<0,001

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “iletişim” alt boyutu puanı üzerindeki etkisinde "dönüşümcü

liderlik'' stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre iletişimin negativizm ve dönüşümcü liderlik stili ile yordanması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; $F(3,386)=204,540$; $p<0,001$. Ayrıca negativizmin ($t=-0,203$; $p>0,05$) iletişimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlenmiştir. Buna karşın dönüşümcü liderlik stili iletişimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır; ($t=9,387$; $p<0,001$). Ancak dönüşümcü liderliğin iletişim açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlı değildir; ($t=-0,543$; $p>0,05$). Negativist öğretmenin okul müdürünü dönüşümcü lider olarak algılaması değişime direnişi gidermede iletişim algısını değiştirmemektedir. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin iletişim becerileri iyidir. Dönüşümcü okul müdürü öğretmenlerin kaygılarını dinler ve önemser, fakat öğretmen negativist ise kaygılarını dile getirmekten çekinecektir. Negativist öğretmenin kaygılarını söylemekten ve iletişim kurmaktan çekinmesinin altında yatan sebep düşüncelerinin üstü tarafından kabul görmeyeceğine inanmasıdır. Bu düşünceler negativist öğretmenin iletişime kendisini kapatmasına neden olmaktadır. Okul müdürü her ne kadar öğretmenle iletişim kurmaya çalışsa da negativist öğretmen bunu görmemektedir. Bu nedenle okul müdürünün dönüşümcü lider olmasının negativizm ile değişime direnişi gidermede iletişim arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi bulunmamıştır.

Hipotez 9: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “iletişim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “sürdürümcü liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “iletişim” alt boyut puanı üzerindeki etkisinde "sürdürümcü liderlik” stilinin düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “İletişim” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Sürdürümcü Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standart Hatası	t	Serbestlik derecesi	R ²	F
Sabit	57,517	3,398	16,927***			
Negativizm	-0,018	0,363	-0,056			
Sürdürümcü Liderlik	-0,414	0,183	-2,265*	3,386	0,319	60,283***
Negativizm*Sürdürümcü Liderlik	-0,031	0,017	-1,778			

*p<0,05; ***p<0,001

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “iletişim” alt boyutu puanı üzerindeki etkisinde "sürdürümcü liderlik” stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre iletişimin negativizm ve sürdürümcü liderlik stili ile yordaması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; $F(3,386)=60,283$; $p<0,001$. Ayrıca negativizmin ($t=-0,056$; $p>0,05$) iletişimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlenmiştir. Buna karşın sürdürümcü liderlik iletişimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır; ($t=-2,265$; $p<0,05$). Ancak sürdürümcü liderliğin iletişim açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlı değildir; ($t=-1,778$; $p>0,05$). Negativist öğretmenin okul müdürünü sürdürümcü lider olarak algılaması değişime direnişi gidermede iletişimin yönünü değiştirmemektedir. Negativizm ile iletişim arasındaki ilişki, negativist öğretmenin kendini ifade etmekten kaçınması nedeniyle okul müdürünün liderlik stilinin nasıl

algılandığından etkilenmemektedir. Okul müdürünün sürdürücü lider olarak algılaması da bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip değildir.

Hipotez 10: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “iletişim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “serbest bırakıcı liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “iletişim” alt boyut puanı üzerindeki etkisinde "serbest bırakıcı liderlik” stilinin düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3. 8 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “İletişim” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Serbest Bırakıcı Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standart Hatası	t	Serbestlik derecesi	R ²	F
Sabit	60,4954	1,9478	31,059***			
Negativizm	-0,3578	0,205	-1,748			
Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,881	0,128	-6,886***	3, 386	0,48	118,641***
Negativizm*Serbest Bırakıcı Liderlik	0,001	0,011	0,859			

***p<0,001

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “iletişim” alt boyutu puanı üzerindeki etkisinde "serbest bırakıcı liderlik” stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre iletişimin negativizm ve serbest bırakıcı liderlik stili ile yordanması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; $F(3,386)=118,641$; $p<0,001$. Ayrıca negativizmin ($t=-1,748$; $p>0,05$) iletişimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlenmiştir. Buna karşın serbest bırakıcı liderlik stili iletişimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır; ($t=-6,886$; $p<0,001$). Ancak serbest bırakıcı liderliğin iletişim açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlı değildir; ($t=0,859$; $p>0,05$). Negativist öğretmenin okul müdürünü serbest bırakıcı lider olarak algılaması değişime direnişi gidermede iletişimin yönünü değiştirmemektedir. Negativizm ile iletişim arasındaki ilişki,

negativist öğretmen kendini ifade etmekten kaçınması nedeniyle okul müdürünün liderlik stilinin nasıl algılandığından etkilenmemektedir. Okul müdürünün serbest bırakıcı lider olarak algılanması bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip değildir.

Hipotez 11: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “katılım ve yer alma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “dönüşümcü liderlik stili”nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “katılım ve yer alma” alt boyut puanı üzerindeki etkisinde “dönüşümcü liderlik” stilinin düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3. 9 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “Katılım ve Yer Alma” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Dönüşümcü Liderlik" Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standart Hatası	T	Serbestlik derecesi	R ²	F
Sabit	11,918	2,140	5,568***			
Negativizm	-0,278	0,168	-1,655			
Dönüşümcü Liderlik	0,214	0,024	8,732***	3, 386	0,647	235,730***
Negativizm*Dönüşümcü Liderlik	0,002	0,002	0,805			

***p<0,001

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “katılım ve yer alma” alt boyutu puanı üzerindeki etkisinde “dönüşümcü liderlik” stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre katılım ve yer almanın negativizm ve dönüşümcü liderlik stili ile yordanması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; $F(3,386)=235,730$; $p<0,001$. Ayrıca negativizmin ($t=-1,655$; $p>0,05$) katılım ve yer almayı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlenmiştir. Buna karşın dönüşümcü liderlik stili katılım ve yer almayı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır; ($t=8,732$; $p<0,001$). Ancak dönüşümcü liderliğin katılım ve yer alma açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlı değildir; ($t=0,805$; $p>0,05$). Araştırmada negativizmi yüksek olan

öğretmen tarafından değişime direnişi gidermede katılım ve yer alan okul müdürlerinin sürdürümcü lider olarak algılanmasının herhangi bir düzenleyici etkisi yoktur. Katılımın, okuldaki değişime direnişi kırmanın en iyi yaklaşımlarından birinin olduğu bilinmektedir. Öğretmen etkinliklere katıldığında değişime yön verebilecek ve değişimi içselleştirecektir. Fakat negativizm doğası gereği değişime direniş gösterecek düşüncelere hâkim olduğu için katılım ve yer almayı görmemektedir. Negativist öğretmenin okul müdürünü dönüştürücü lider olarak algılaması katılım ve yer alma arasındaki ilişkiyi etkilememiştir.

Hipotez 12: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “katılım ve yer alma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “sürdürümcü liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “katılım ve yer alma” alt boyut puanı üzerindeki etkisinde "sürdürümcü liderlik" stilinin düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3. 10 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “Katılım Ve Yer Alma” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Sürdürümcü Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standart Hatası	T	Serbestlik derecesi	R ²	F
Sabit	37,468	1,962	19,095***			
Negativizm	-0,093	0,210	-0,446			
Sürdürümcü Liderlik	-0,331	0,106	-3,148**	3, 386	0,365	74,138***
Negativizm*Sürdürümcü Liderlik	-0,015	0,010	-1,460			

p<0,01; *p<0,001

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “katılım ve yer alma” alt boyutu puanı üzerindeki etkisinde "sürdürümcü liderlik" stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre katılım ve yer almanın negativizm ve sürdürümcü liderlik stili ile yordanması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; $F(3,386)=74,138$; $p<0,001$. Ayrıca negativizmin ($t=-$

0,446; $p>0,05$) katılım ve yer almayı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlenmiştir. Buna karşın sürdürümcü liderliğin katılım ve yer almayı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır; ($t=-3,148$; $p<0,01$). Ancak sürdürümcü liderliğin katılım ve yer alma açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlı değildir; ($t=-1,460$; $p>0,05$). Öğretmenlerin okul müdürünü sürdürümcü lider olarak algılaması negativizm ve değişime direnişi gidermede kullandığı yaklaşımlardan katılım ve yer alma arasındaki ilişkinin yönünde bir değişime neden olmamıştır. Sürdürümcü lider için işler yolunda gidiyorsa müdahale etmenin bir anlamı yoktur, eski yöntemlerin işe yaradığını düşünüyorsa yeniliklere gerek yoktur, kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir, amaçlanan hedeflere ulaşılmadığında öğretmene verdiği değer azalır, risk almaktan hoşlanmaz, verilen görevler yerine getirildiğinde ödül verir, sürekli olarak sorumluluklara vurgu yapar. Katılım ve yer alma negativist öğretmene sorumluluk yüklediği için bu sorumluluktan kaçınmak ister. Sorumluluktan kaçınmak isteyen negativist öğretmen için okul müdürünün liderlik stilini nasıl algılandığının önemi yoktur. Negativist öğretmen okul müdürünü sürdürümcü lider olarak algılamış olsa da katılım ve yer alma algısı değişmeyecektir. Araştırma bulguları da bunu desteklemektedir. Sürdürümcü liderlik algısı negativizm ile katılım ve yer alma arasında düzenleyici etkiye sahip değildir.

Hipotez 13: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “katılım ve yer alma” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “serbest bırakıcı liderlik stili”nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “katılım ve yer alma” alt boyut puanı üzerindeki etkisinde "serbest bırakıcı liderlik” stilinin düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3. 11 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “Katılım ve Yer Alma” Alt Boyut Puanı Üzerindeki Etkisinde "Serbest Bırakıcı Liderlik” Stilinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standrt Hatası	t	Serbestli k derecesi	R ²	F
Sabit	38,1415	1,1420	33,89***			
Negativizm	-0,268	0,120	-2,234*			
Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,546	0,075	-7,273***	3, 386	0,50	128,831**
Negativizm* Serbest Bırakıcı Liderlik	0,002	0,006	0,345			*

*p<0,05; ***p<0,001

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “katılım ve yer alma” alt boyutu puanı üzerindeki etkisinde "serbest bırakıcı liderlik” stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre katılım ve yer almanın negativizm ve serbest bırakıcı liderlik stili ile yordanması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; $F(3,386)=128,831$; $p<0,001$. Ayrıca hem negativizm ($t=-2,234$; $p<0,05$) hem de serbest bırakıcı liderlik ($t=-7,273$; $p<0,001$) katılım ve yer almayı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Buna karşın serbest bırakıcı liderliğin katılım ve yer alma açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlı değildir; ($t=0,345$; $p>0,05$). Negativist öğretmenin okul müdürünü serbest bırakıcı lider olarak algılaması negativizm ve direnişi gidermede kullanılan yaklaşımlardan katılım ve yer alma arasındaki ilişkinin yönünde bir değişime neden olmamıştır. Katılım ve yer alma negativist öğretmene sorumluk yüklediği için bu sorumluluktan kaçınmak ister. Sorumluluktan kaçınmak isteyen negativist öğretmen için okul müdürünün liderlik stilini nasıl algılandığının önemi yoktur. Negativist öğretmen okul müdürünü serbest bırakıcı lider olarak algılamış olsa da katılım ve yer alma algısı değişmeyecektir. Araştırma bulguları da bunu desteklemektedir. Serbest bırakıcı liderlik algısı negativizm ile katılım ve yer alma arasında düzenleyici etkiye sahip değildir.

Hipotez 14: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “eğitim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “dönüşümcü liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “eğitim” alt boyutu üzerindeki etkisinde "dönüşümcü liderlik” stilinin etkileşim etkisine (düzenleyici rolüne) ilişkin regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3. 12 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “Eğitim” Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Dönüşümcü Liderlik” Stilinin Etkileşim Etkisine (Düzenleyici Rolüne) İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standart Hatası	t	Serbestlik derecesi	R ²	F
Sabit	-2,523	1,602	-1,574			
Negativizm	0,333	0,126	2,645**			
Dönüşümcü Liderlik	0,206	0,018	11,209***	3,386	0,58	178,668***
Negativizm*Dönüşümcü Liderlik	-0,004	0,001	-2,227*			

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

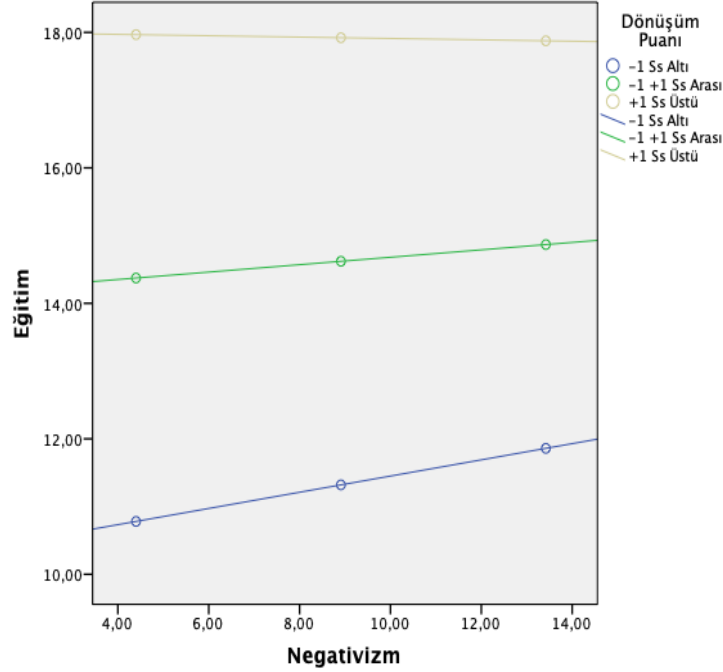
Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “eğitim” alt boyutu puanı üzerindeki etkisinde "dönüşümcü liderlik” stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre eğitimin negativizm ve dönüşümcü liderlik stili ile yordanması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; $F(3,386)=178,668$; $p<0,001$. Ayrıca hem negativizm ($t=2,645$; $p<0,01$) hem de dönüşümcü liderlik ($t=11,209$; $p<0,001$) eğitimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bu modelde dönüşümcü liderliğin de eğitim açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlıdır; ($t=-2,227$; $p<0,05$). Diğer taraftan dönüşümcü liderlik stilinin etkileşim etkisi yalnızca ortalamanın bir standart sapma altında alındığında gerçekleşmektedir. Bu sonuca göre dönüşümcü liderlik algısı düşük düzeyde olduğunda negativizm ile eğitim arasındaki ilişkinin düzeyi artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerde müdüre yönelik dönüşümcü liderlik algısı düşükse, öğretmenlerin negativizm davranışı ile müdürün değişime direnişi gidermede kullandığı yaklaşımlardan eğitim ilişkisi artmaktadır. Dönüşümcü liderlik stilinin düzeyine göre etkileşim etkisi (düzenleyici) sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.13’te verilmiştir.

Tablo 3. 13 Dönüşümcü Liderlik Stilinin Düzeyine Göre Etkileşim Etkisi (Düzenleyici) Sonuçları.

Dönüşümcü Liderlik	B	B'nin Standart Hatası	t
-1 Ss Altı Puan	0,120	0,004	2,856**
-1 +1 Ss Arası Puan	0,055	0,033	1,634
+1 Ss Üstü Puan	-0,010	0,046	-0,216

**p<0,01

Grafik 2. Dönüşümcü Liderlik Stilinin Düzeyine Göre Etkileşim Etkisinin (Düzenleyici) Şekilsel Gösterimi



Dönüşümcü lider eğitim vermekten ziyade kişilere kendilerini yetiştirmeleri için motivasyon oluşturmaya çabalar, değişime rehberlik eder, kendi çıkarlarını kurum çıkarlarının gerisinde tutar, temsil yeteneği güçlüdür, sorunlara etkili çözümler bulur, beklentileri karşılamaya çalışır, enerjiktir, yaratıcı fikirleri ödüllendirir, öğretmenlerin uyum içinde çalışmasını sağlar, problemler için orijinal bakış açıları oluşturulmasını sağlar, yaratıcı olunması konusunda öğretmenleri cesaretlendirir, öğretmene güven verir, hataları gelişim için fırsata çevirir, öğretmenin coşku ve heyecanını diri tutar, öğretmenlerin hedeflerine ulaşma yollarını keşfetmesine yardımcı olur, bilimselliğe gereken önemi verir, geleceğe yönelik planlar yapar, öğretmenin gelişimden ve değişimden yana olmasını ister, kaygılarını dinler ve önemser, öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar. Okul müdürü değişime direnişi azaltmak için eğitim ile değişime uyum sağlamayan öğretmenlere rehberlik eder, değişime motive etmek için ödül mekanizmasını kullanır, öğretmenlerin

değişim sürecini kavrayabilmeleri için hizmet içi eğitime yönlendirir, yetersiz olma endişelerinden kaynaklanan olası bir direnişi önlemek için bilgi ve beceri kazandırır. Dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürünün eğitim yaklaşımını kullanarak öğretmenlere rehberlik edecektir. Bu yaklaşım değişim sürecinde olumlu bir yaklaşımdır. Negativist öğretmen bu olumlu yaklaşımı olumsuz bakış açısı ile kendisine yönelen tehdit unsuru olarak algılayabilecektir. Bu nedenle okul müdürünün bu olumlu davranışlarının farkında olan negativist öğretmen için eğitim yaklaşımındaki rehberlik ve bilgi beceri kazanmalarına yönelik yapılan çalışmaları algılaması azalmaktadır. Dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürünün eğitim yaklaşımını daha az kullandığını düşünecektir. Çalışma bulgularına bakıldığında da anlaşılmaktadır ki okul müdürünün az da olsa dönüşümcü lider olarak algılayan negativist öğretmenin eğitim algısı azalmaktadır. Negativizm ile eğitim arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 15: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “eğitim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “sürdürümcü liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “eğitim” alt boyutu üzerindeki etkisinde "sürdürümcü liderlik” stilinin etkileşim etkisine (düzenleyici rolüne) ilişkin regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.14’te verilmiştir.

Tablo 3. 14 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “Eğitim” Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Sürdürümcü Liderlik” Stilinin Etkileşim Etkisine (Düzenleyici Rolüne) İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standart Hatası	t	Serbestlik derecesi	R ²	F
Sabit	17,923	1,533	11,693***			
Negativizm	0,154	0,164	0,938			
Sürdürümcü Liderlik	-0,097	0,082	-1,185	3,386	0,18	28,414***
Negativizm* Sürdürümcü Liderlik	-0,016	0,008	-1,972*			

*p<0,05; ***p<0,001

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “eğitim” alt boyutu puanı üzerindeki etkisinde "sürdürümcü liderlik” stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre eğitimin negativizm ve sürdürümcü liderlik stili ile yordanması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; $F(3,386)=28,414$; $p<0,001$. Ayrıca hem negativizm ($t=0,938$; $p>0,05$) hem de sürdürümcü liderlik ($t=-1,185$; $p>0,05$) eğitimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Bu modelde sürdürümcü liderlik puanının ise eğitim puanı açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlıdır; ($t=-1,972$; $p<0,05$). Diğer taraftan sürdürümcü liderlik stilinin etkileşim etkisi yalnızca ortalamannın birer standart sapma aralığında puan alındığında gerçekleşmektedir. Bu sonuca göre sürdürümcü liderlik algısı orta düzeyde olduğunda negativizm ile eğitim arasındaki ilişkinin düzeyi azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerde müdüre yönelik sürdürümcü liderlik algısı orta düzeyde ise öğretmenlerin negativizm davranışı ile müdürünün değişime direnişi giderme yaklaşımlardan eğitim ilişkisi azalmaktadır.

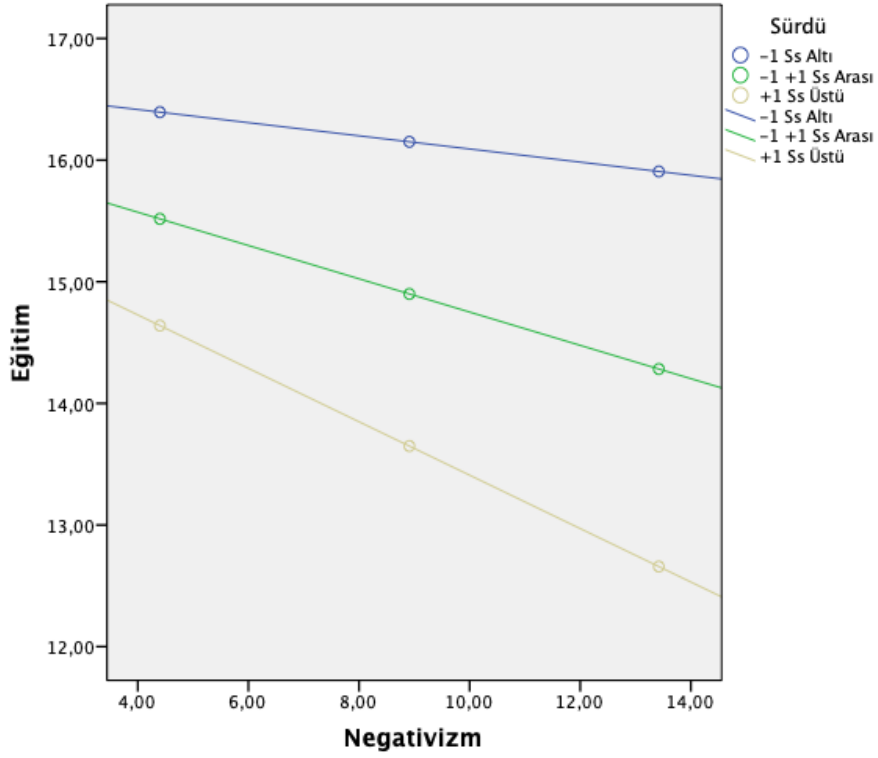
Sürdürümcü liderlik stilinin düzeyine göre etkileşim etkisi (düzenleyici) sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.15’te verilmiştir.

Tablo 3. 15 Sürdürümcü Liderlik Stilinin Düzeyine Göre Etkileşim Etkisi (Düzenleyici) Sonuçları.

Sürdürümcü Liderlik	B	B’nin Standart Hatası	t
-1 Ss Altı Puan	-0,054	0,069	-0,785
-1 +1 Ss Arası Puan	-0,139	0,046	-2,984**
+1 Ss Üstü Puan	-0,219	0,055	-4,018

** $p<0,01$

Grafik 3. Sürdürümcü Liderlik Stili Düzeyine Göre Etkileşim Etkisinin (Düzenleyici) Şekilsel Gösterimi



Sürdürümcü liderlerin yeniliklere çok fazla ihtiyaç duymamalarından dolayı eğitim yaklaşımı ile çok fazla ilişkisi bulunmamaktadır. Bu nedenle negativist öğretmenin okul müdürünü sürdürümcü lider olarak algılaması eğitim algısı arasındaki ilişkiyi azaltmaktadır.

Hipotez 16: Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme yaklaşımlarından “eğitim” alt boyutunu yordamaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinden “serbest bırakıcı liderlik stili” nin bu ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “eğitim” alt boyutu üzerindeki etkisinde "serbest bırakıcı liderlik” stilinin etkileşim etkisine (düzenleyici rolüne) ilişkin regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3. 16 Öğretmenlerin Negativizmi İle Öğretmen Algılarına Göre Değişime Direnişi Giderme Ölçeği “Eğitim” Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Serbest Bırakıcı Liderlik” Stilinin Etkileşim Etkisine (Düzenleyici Rolüne) İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	B'nin Standart Hatası	t	Serbestlik derecesi	R ²	F
Sabit	19,706	0,938	21,005***			
Negativizm	-0,054	0,098	-0,551			
Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,297	0,061	-4,819***	3, 386	0,29	51,656***
Negativizm*Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,001	0,005	-0,185			

***p<0,001

Öğretmenlerin negativizmi öğretmen algılarına göre değişime direnişi giderme ölçeği “eğitim” alt boyutu puanı üzerindeki etkisinde "serbest bırakıcı liderlik” stilinin etkileşim etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre eğitimin negativizm ve serbest bırakıcı liderlik stili ile yordanması için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır; $F(3,386)=51,656$; $p<0,001$. Ancak negativizm eğitimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamamaktadır; ($t=-0,551$; $p>0,05$). Serbest bırakıcı liderlik puanı ise ($t=-4,819$; $p<0,001$) eğitim puanını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bu modelde serbest bırakıcı liderliğin ise eğitim açısından etkileşim etkisi (düzenleyici rol) istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=-0,185$; $p>0,05$). Serbest bırakıcı lider olarak okul müdürü, okul içinde çok fazla görünmez, geri bildirim vermekten kaçınır, önemli konularda müdahale etmekten kaçınır, sorumluluklarını başkalarına devreder, acil sorulara cevap vermekte gecikir, karar vermekten kaçınır, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur, öğretmene yol ve yöntem göstermez. Bu özelliklere sahip okul müdürlerinin bulunduğu okullarda gelişim ve değişim için herhangi bir çalışma düşünülemez. Bu şekilde bir okul müdürünün değişime direnişi gidermek için eğitim yaklaşımını kullanmaya ihtiyaç durmadığı söylenebilir. Dolayısıyla negativizm ile eğitim arasındaki ilişkide serbest bırakıcı liderlik stili algısının düzenleyici etkisi bulunmamaktadır.

SONUÇ

Tartışma

Günümüzde gelişen değişen yapı içerisinde örgütlerin değişimi de zorunlu hale gelmiştir. Örgütler yaşamlarına devam edebilmek, hedeflerine ulaşabilmek için değişen koşullara ayak uydurmak zorundadır. Örgütün değişimini engellemeye yönelik tüm tepkiler direniş olarak gösterilmektedir (Lewin, 1952). Bu tepkiler yeni hedeflere açıkça karşı çıkma eğiliminden olabileceği gibi gizliden gizliye direnme şeklinde de olabilir (Clark ve Koonce, 1998). Gizliden gizliye ortaya çıkan bu direniş davranışları pasif agresif davranışlar olarak adlandırılır. Pasif agresif davranışlar örgüt kültürünü olumsuz etkileyerek sağlıksız bir hal almasına neden olur (Neilson, Pasternack ve Van Nuys, 2005). Örgüt kültürünü iyileştirmek için örgüt liderleri birtakım yaklaşımlar geliştirirler. Fakat pasif agresif kişilerin genel olarak otorite ile ilgili sorunları olması nedeninden kendilerinden yapmaları istenilen yeni bir davranış olduğunda buna direniş gösterirler (Köroğlu ve Bayraktar, 2010).

Çalışmada negativizm ile baskı ve zor kullanma, iletişim, katılım ve yer alma ve eğitim arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca bu değişkenler arasında öğretmenlerin müdüre yönelik algılanan liderlik stillerinin düzenleyici rolünün incelenmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

Bu çalışmada kurulan hipotezler çalışma bulguları ve literatürde yapılan çalışmalar eşliğinde hipotez numaraları ile aşağıda verilmiştir.

1. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin negativizm düzeyleri yüksek ise okul müdürlerinin değişime direnişi gidermede kullandıkları yaklaşımlardan baskı ve zor kullanma algıları da yüksek olmaktadır. Yelken (2012) tarafından yapılan çalışma bulguları ile karşılaştırıldığında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime direnişi giderme yaklaşımlarından baskı ve zor kullanmayı negativizm davranışı gösteren öğretmenlere göre daha az algılamaktadırlar. Bunun nedeni olarak

negativist kişilerin her olaya olumsuz bakma meyilleri ve otoriteyi yanlış anlama sorunlarından dolayı üstleri tarafından kendilerine yöneltebilecek her davranışı baskı ve zor kullanıcı algılamaları olabilir. Hoffman (1994) yaptığı çalışmada pasif agresif kişilerin kendilerini normal şartlarda da sürekli olarak kötü muamele gördüklerine inandırdıklarını ve otorite tarafından kontrol edilen davranışlara tahammüllerinin olmadıklarını göstermektedir.

2. Çalışma bulgularına göre negativizm ile iletişim arasındaki ilişki negatif yöndedir. Yelken (2012) çalışmasında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin diğer yaklaşımlara oranla iletişimi daha çok kullandığını göstermektedir. Fakat öğretmenler negativist olduğunda kendileri ile iletişim kurmak isteyen üstlerinin iletişim kurmaya yönelik yaklaşımlarını algılayamamaktadırlar. Köroğlu ve Bayraktar (2010) pasif agresif kişilerle ilgili yapmış oldukları tanımda bu kişilerin otorite ile sorunları olduğu ve onlardan kendilerini başarılı gösterecek işler yapmaları istendiğinde karşı koyduklarını, bir işi başkasının tasarladığı zamanda yaptıklarında kendilerini kısıtlanmış hissettiklerini belirtmektedirler. Her ne şekilde olursa olsun negativizm puanı yüksek olan bir öğretmen okul müdürünü değişime direnişi gidermede kullandığı yapıcı yaklaşımları doğru algılayamamaktadır. Bu tanımlamalara bakıldığında negativizmi yüksek olan öğretmenler okul müdürünü kendileri ile iletişim kurmak istese bile olumsuz bakış açısı nedeni ile doğru algılayamayacaktır.

3. Yelken (2012) öğretmen algılarına göre müdürlerinin değişime direnişi gidermek için çalışmalara çok fazla katılmadıklarını düşündüğünü göstermektedir. Her iki durumda da öğretmenler değişime direnişi gidermede okul müdürlerinin kullandığı yaklaşımlardan katılım ve yer almayı az algılamaktadır. Aksoy (2005), katılım ile değişimin daha iyi uygulanabileceğini ve değişim muhataplarının ikna edilerek sürecinin daha sağlıklı gerçekleşebileceğini belirtmiştir.

4. Okullarda değişime direnişi gidermede kullanılan etkili yöntemlerden biri de eğitimidir. Çalışmada öğretmenler negativist ise okul müdürlerinin değişime direnişi gidermede eğitim yöntemini kullanmadığı düşünülmektedirler. Yelken (2012) çalışmasında öğretmen algılarına göre müdürlerinin değişim girişimlerinde direnişi

gidermek için eğitimi kullanmadıklarını göstermektedir. Her iki durumda da okul müdürleri direnişi gidermede eğitici olarak algılanmamaktadır.

5. Özalp ve Öcal (2000) dönüşümcü liderler örgütlerdeki değişim sürecini başlatabilen kişilerdir ve izleyenleri ikna ederek, değişime karşı direnç davranışını engellediklerini, Bass(1985) ise öne sürdüğü görüşle dönüşümcü liderin direnme davranışlarına karşı koyduğunu, karizması ile örgütlerde izleyenlerinin peşinden sürükleyerek onlara ilham oldukları görüşündedir. Buluç (2009) ise çalışmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ne kadar yüksek ise öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel bağlılık o kadar yüksek olduğunu, Şenkal (2020) sanayi bölgesinde çalışanlar ile yaptığı araştırmada dönüşümcü liderliğin krizleri çözmede etkili olduğu göstermiştir. Literatürde direnci gidermede dönüşümcü liderlerin oldukça etkili olduğu görüşü hâkimdir. Buna karşın negativizm özelliğine sahip öğretmenler tarafından direnişi giderici dönüşümcü liderin özellikleri onları baskı ve zor kullanıcı algılamalarının önüne geçmemiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre negativizm baskı ve zor kullanmayı açıklamakta, buna karşı dönüşümcü liderlik baskı ve zor kullanmayı açıklamamaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolünün de olmadığı gözlenmektedir.

6. Özalp ve Öcal (2000) sürdürümcü liderlerin yapılan faaliyetlere karşı yaşanabilecek direncin nasıl azaltılabileceği ve kararların nasıl uygulanabileceği konularıyla yakından ilgilendiklerini, Bass (1990) sürdürümcü liderlerin izleyenlerin çalışmalarını ödüllendirdiğini söylemektedir. Sürdürümcü liderlik algısı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Tozal (2015) çalışanların yöneticiler ile dönüşümcü liderlikten sonra sürdürümcü liderlik stilini benimsediğini düşündüğünü, Sarıbıyık (2022) öğretmenlerin örgütsel mutluluğu ile sürdürümcü liderlikleri arasında pozitif yönde ilişki olduğunu, Canitez (2018) ise elde ettiği bulgulara göre bunun tam tersi bir durum olarak öğretmen algısına göre okul yöneticilerinin örgütsel mutluluğu ile sürdürümcü liderlik arasında negatif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir. Aytaç (2021) öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stilini algısının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Literatürden elde edilen bulgulara bakıldığında sürdürümcü liderlik ile birbirinden farklı sonuçlara rastlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda literatürde sürdürümcü liderliğin, negativizm ile baskı ve zor kullanma

arasındaki düzenleyici etkisine bakılmamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre sürdürümcü liderliğin, negativizm ile baskı ve zor kullanma arasındaki ilişkide etkileşim etkisi (düzenleyici rol) yoktur. Bu çalışmadaki bulgular ise negativizm ve sürdürümcü liderlik değişkenlerinin baskı ve zor kullanmayı açıklamadığını göstermektedir.

7. Literatürde yapılan çalışmalar okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik stili sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının düşük olduğunu göstermektedir (Aytaç, 2021; Balcı, 2019; Tozal, 2015). Başaran (2006) serbest bırakıcı lider ile iş doyumunu arasında ilişki saptayamamıştır. Camitez (2018) çalışmasında elde ettiği bulgularda öğretmen algısına göre okul yöneticilerinin örgütsel mutluluğu ile serbest bırakıcı liderlik arasında negatif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir. Okuldaki mutluluk seviyesi azaldıkça serbest bırakıcı liderlik stili algısı artmaktadır. Bu çalışma bulguları ise literatürü desteklemektedir. Örgütsel pasif agresif özellikler gösterilen örgütlerde serbest bırakıcı liderlik stili algısı ile birlikte okul müdürü daha fazla baskıcı ve zor kullanıcı olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte Şat (2017) yönetim tarzını serbest bırakıcı olarak algılayan çalışanların daha fazla pasif agresif davranış sergilediğini göstermektedir. Aktaş (2020) serbest bırakıcı lider iş sorumluluğunu çalışanlarına yükler ve çalışanlarının yapmış olduğu işler neticesinde ödül sistemini uygulamaz, bu nedenle Öztürk (2011) pasif agresif kişilerin yeterince anlaşılmadıklarına ve takdir edilmediklerine olan inançları desteklenir. Bu nedenle serbest bırakıcı lider negativist öğretmenler tarafından diğer liderlik türlerine göre daha fazla baskı ve zor kullanıcı bulunmuştur.

8. Yılmaz (2019) çalışmasında elde ettiği bulguya göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile iletişim arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Ünlü (2018) çalışmasında dönüşümcü liderliğin etkileyici iletişimi arttırdığını belirtmiştir. Literatürdeki çalışmalar öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stili algısı ile iletişim becerilerinin pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Çetinkaya, 2011; Uğur, 2013). Yapılan çalışmalarda literatürde dönüşümcü liderliğin, negativizm ile iletişim arasındaki düzenleyici etkisine bakılmamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderliğin, negativizm ve iletişim arasındaki ilişkide etkileşim etkisi (düzenleyici rol) yoktur.

9. Karademir (2018) çalışmasında sürdürümcü liderlerden iletişim yeterliliği beklenmediğini söylemektedir. Literatürde sürdürümcü liderliğin, negativizm ile iletişim arasındaki düzenleyici etkisine bakılmamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre sürdürümcü liderliğin, negativizm ve iletişim arasındaki ilişkide etkileşim etkisi (düzenleyici rol) yoktur.

10. Cesur (2009) çalışmasında öğretmen algularına göre serbest bırakıcı liderlik arttıkça iletişim becerilerinin azaldığını söylemektedir. Literatürde serbest bırakıcı liderliğin, negativizm ile iletişim arasındaki düzenleyici etkisine bakılmamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre serbest bırakıcı liderliğin, negativizm ve iletişim arasındaki ilişkide etkileşim etkisi (düzenleyici rol) yoktur.

11. Dönüşümcü lider izleyenlere ilham verir ve yol gösterici veya katılımcıdır (Bass, 1999). Literatürde dönüşümcü liderliğin, negativizm ile katılım ve yer alma arasındaki düzenleyici etkisine bakılmamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderliğin, negativizm ve katılım ve yer alma arasındaki ilişkide etkileşim etkisi (düzenleyici rol) yoktur.

12. Beykozlu (2021) öğretmenlerin çalışmak için tercih ettiği liderlik türlerinden biri de sürdürümcü liderlerdir. Sürdürümcü liderler örgütlerde ödül ve ceza sistemini oldukça fazla uygularlar. Olcay (2010) örgütlerde değişimi sağlamanın etkili yollarından biri olarak geri bildirim gösterilmektedir. Çalışanların üstleri tarafından onaylanması başarılı işler yapmasını sağlayacaktır. Sürdürümcü liderlerin yapılan işlerin sonucunda sundukları ödüller öğretmenlere geri bildirim sağlamış olacaktır. Bununla birlikte Aksoy (2005) yapmış olduğu çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin değişime direnişi gidermede katılımcı yönetimi benimsedikleri gösterilmiştir. Katılım yöntemi ile değişimin daha iyi planlanabileceğini ve değişim muhataplarının da ikna edilerek değişim sürecinin daha sağlıklı gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Literatürde sürdürümcü liderlik, negativizm ve değişime direnişi gidermede katılım ve yer alma ayrı ayrı yer almakla birlikte sürdürümcü liderliğin, negativizm ile katılım ve yer alma arasındaki düzenleyici etkisine bakılmamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre

sürdürümcü liderliğin, negativizm ve katılım ve yer alma arasındaki ilişkide etkileşim etkisi (düzenleyici rol) yoktur.

13. Çiçek (2010) öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik algıları arttığında motivasyonlarının da yüksek düzeyde arttığını söylemiştir. Farklı bir çalışmada ise bunun tersi Aziz (2021) serbest bırakıcı liderliğin tükenmişlik düzeyini yükselttiğini söylemektedir. Literatürde serbest bırakıcı liderlik, negativizm ve değişime direnişi gidermede katılım ve yer alma ayrı ayrı yer almakla birlikte serbest bırakıcı liderliğin, negativizm ile katılım ve yer alma arasındaki düzenleyici etkisine bakılmamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre serbest bırakıcı liderliğin, negativizm ve katılım ve yer alma arasındaki ilişkide etkileşim etkisi (düzenleyici rol) yoktur.

14. Bu çalışma dönüşümcü liderlik algısının negativizm ile eğitim arasında düzenleyici rolü olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algısı düşük olduğunda negativizm ile eğitim arasındaki ilişkinin yönü değişmektedir. Bu sonuca göre dönüşümcü liderlik algısı düşük düzeyde olduğunda negativizm ile eğitim arasındaki ilişkinin düzeyi artmaktadır. Özpehlivan ve Altan (2018) yaptıkları çalışmada örgüt yöneticisini dönüşümcü lider olarak gören çalışanların değişime daha az direnç gösterdiğini söylemektedir. Dolayısıyla negativist öğretmenler tarafından az olan dönüşümcü liderlik algısı okul müdürünün değişime direnişi gidermek için kullandığı eğitim yaklaşımını olumlu algılamasını sağlamaktadır.

15. Bu çalışma sürdürümcü liderlik algısının negativizm ile eğitim arasında düzenleyici rolü olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenlerin Sürdürümcü liderlik algısı orta olduğunda negativizm ile eğitim arasındaki ilişkinin gücü artmaktadır. Negativizm özellikleri gösteren öğretmen okul müdürünü orta düzeyde sürdürümcü lider olarak algılasa eğitim ile arasındaki ilişkinin düzeyi artmaktadır, fakat yönü değişmemektedir.

16. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre Negativizm ile eğitim arasındaki ilişkide serbest bırakıcı liderlik algısının düzenleyici etkisi yoktur. Thomson (2013) yapmış olduğu çalışmada pasif agresif davranışların otoriter kurumlarda yaygın olduğunu

söylemektedir. Bu çalışmada ise negativist öğretmen tarafından eğitici olarak algılanan okul müdürlerinin serbest bırakıcı lider olarak algılamasının düzenleyici etkisi olmadığı görülmektedir. Öğretmen negativist olduğunda okul müdürünü serbest bırakıcı lider olarak algılaması değişime direnişi gidermede eğitim algısının ilişkisinin gücünü ve yönünü değiştirmemektedir. Örgütsel pasif agresif davranışlar hakkında mevcut çalışmaların çoğu sorunlu davranışın kaynağının çalışanlar olduğu, davranışın etkilerinin iş verimini düşürdüğü, iş yerindeki çalışanların moralini bozduğunu ve aşağıdan yukarıya bir duruş olduğunu varsaymaktadırlar.

Sonuç

Bu çalışmanın temel amacı; öğretmenlerin negativizmi ile algılarına göre okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımları arasındaki ilişkide okul müdürlerinin algılanan liderlik stillerinin düzenleyici rolünün incelenmesidir.

Çalışmanın temel amacı doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarına göre; Negativizm, baskı ve zor kullanma ile pozitif yönde, iletişim, katılım ve yer alma ve eğitim ile negatif yönde ilişkilidir. Buna göre “negativizm” arttıkça öğretmen algılarına göre değişime direnişi gidermede “baskı ve zor kullanma” artmakta, iletişim, katılım ve yer alma ve eğitim algıları azalmaktadır. Ayrıca negativizm dönüşümcü liderlik ile negatif yönde serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik ile pozitif yönde ilişkilidir. Buna göre negativizm arttıkça dönüşümcü liderlik azalmakta, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik artmaktadır. Dönüşümcü liderlik ise baskı ve zor kullanma ile negatif, iletişim, katılım ve yer alma ve eğitim ile pozitif yönde ilişkilidir. Dönüşümcü liderlik arttıkça baskı ve zor kullanma azalmakta, iletişim, katılım ve yer alma ve eğitim artmaktadır. Serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik ise baskı ve zor kullanma ile pozitif, iletişim, katılım ve yer alma ve eğitim ile negatif yönde ilişkilidir. Buna göre serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik arttıkça baskı ve zor kullanma artmakta, iletişim, katılım ve yer alma ve eğitim azalmaktadır.

Liderlik stillerinin değişkenler arasındaki ilişkide düzenleyici rolü incelenmiştir. Buna göre; Negativizm ile baskı ve zor kullanma arasındaki ilişkide serbest bırakıcı liderlik stiline düzenleyici rolü vardır. Ayrıca negativizm ile eğitim

arasındaki ilişkide dönüştürücü liderliğin düzenleyici rolü vardır. Yine negativizm ile eğitim arasındaki ilişkide sürdürücü liderliğin düzenleyici rolü vardır. Bu ilişkiler dışında kalan negativizm ile okul müdürlerinin değişime direnişi giderme yaklaşımları arasındaki ilişkide liderlik stillerinin düzenleyici rolünün olmadığı belirlenmiştir.

Öneriler

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre aşağıda öneriler verilmiştir.

1. Sağlıklı düşünen öğretmenlerin oluşturduğu bir örgütte baskı ve zor kullanma kişiler üzerinde istenmeyen tepkilere yol açabilmektedir. Negativist öğretmen, baskı ve zor kullanma davranışından fazla etkilenmektedir. Okul müdürlerinin değişim uygulamalarında daha başarılı olabilmeleri için baskı ve zor kullanma yaklaşımından kaçınılmalıdır.
2. Her sorunun büyümesine neden olan iletişimsizlik değişimin önünde de büyük bir engeldir. Okul müdürleri okulundaki öğretmenler ile olan iletişimi arttırmaya yönelik çalışmalar yapmalıdır. Sık sık öğretmenlerle yan yana gelerek onları dinlemeli ve değişimi gerçekleştirmek için uygulamalarla ilgili isteklerini göz önünde bulundurmalıdır.
3. Okul müdürleri değişim için kendisi de uygulamalara katılmalıdır. Okulda değişim için gerçekleşen etkinliklerde okul müdürleri de öğretmenlerle birlikte çalışmalı ve emek vermelidir.
4. Okullarda değişime direnişi gidermek için okul müdürlerinin öğretmenlere güven vererek destek olmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin değişimi gerçekleştirmek için aldığı sorumlulukların sonucunda karşılaşacağı durumlarla ilgili kendini güvende hissetmeleri sağlanmalıdır.
5. Okul müdürlerinin değişim uygulamalarında daha başarılı olabilmeleri için öğretmenlere konu ile ilgili daha fazla rehberlik etmeli, hizmet içi eğitimlere yönlendirmeli ve öğretmenleri bilgilendirmelidir. Öğretmenlerin içsel motivasyonlarını arttıracak çalışmalar yapılmalıdır.
6. Okul müdürleri öğretmenleri değişim konusunda motive etmek için ödül mekanizmasını sık kullanmalıdır.

7. Serbest bırakıcı liderlik özellikleri negativizm davranışlarının örgütlerdeki olumsuz etkilerini arttırmaktadır. Okul müdürlerini değişime direnişi gidermek için serbest bırakıcı liderlik özelliklerinden kaçınmaları önerilir.
8. Negativizm davranışları gösteren öğretmenlere yaklaşımlarında okul müdürlerinin serbest bırakıcı ve sürdürücü liderlik stillerini kullanması okullarda pasif agresif davranışları arttıracak ve kurum iklimini bozacaktır. Bu nedenle okul müdürlerinin bu liderlik stillerini göstermekten kaçınmaları daha çok dönüşücü liderlik stiline yakın özellikler göstermeleri önerilir.
9. Çalışmada örgütsel pasif agresif davranışların alt boyutundan negativizm ele alınarak yapılmıştır. Bunun yerine örgütsel pasif agresif davranışları ölçebilecek daha geniş kapsamlı bir ölçek çalışması ile farklı alt boyutlara bakılarak çalışma yapılabilir.
10. Okul müdürlerinin değişime direnişi gidermede kullandıkları baskı ve zor kullanma, eğitim, iletişim, katılım ve yer alma yaklaşımları dışında farklı yaklaşımların olduğu çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abrahart, R. J. & See, L. (2000).** Comparing Neural Network and Autoregressive Moving Average Techniques for The Provision of Continuous River Flow Forecasts in Two Contrasting Catchments. *Hydrological Processes*,14 (2), 2157–2172.
- Acar, M. H. & Yılmaz, P. (1997).** Effect of Tetramethylthiuramdisulfide On The Cationic Polymerization of Cylohexeneoxide. *The 2nd International Conferences on Advanced Polymers via Macromolecular Engineering*, Orlando, Florida, USA : April 19-23.
- Açıkgöz, S. (2014).** *Örgütsel değişim ve değişime direnç: Spor kulüplerinde bir uygulama* (Order No. 28522481). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2572246105). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/örgütsel-değişim-ve-değişime-direnç-spor/docview/2572246105/se-2>.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014).** Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Aksoy, İ. (2005).** *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Aktaş, A. (2020).** *Okul Müdürlerinin Otokratik, Demokratik, İşbirlikçi Ve Serbest Bırakıcı Liderlik Stillерinin Öğretmen Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Altan, N. (2003).** *Bilgisayar Terimleri Ansiklopedik Sözlüğü* (3. bs.). Ankara: Sistem Yayınları.

- Altan, S. (2018).** Eğitim Örgütlerinde Midye Sendromu. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 35-45.
- American Psychiatric Association. (1994).** Diagnostic and statistical manual of mental disorders (4th ed.). Washington, DC: Author.
- Ardıç, B. (2006).** *İşletmelerde değişime direnç ve bu direnci önlemeye yönelik davranış biçimleri* (Order No. 28554510). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2562560862). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/işletmelerde-değişime-direnç-ve-bu-direnci/docview/2562560862/se-2?accountid=131577>
- Argüden, Y. (2004).** *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- Aronson E., T.D. Wilson ve R.M. Akert (2012).** *Sosyal Psikoloji*. İstanbul.
- Arundati Shinta, Eny Rohyati, Wahyu Widiatoro, Dewi Handayani, (2016).** Maximizing the passive-aggressive employees' Performance. Asean Conference, 2nd Psychology & Humanity, Psychology Forum UMM, February 19 – 20, 2016. pp. 647-48.
- Avcı, A. (2015).** Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5, 85-108.
- Aytaç, M. S. (2021).** *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Aziz, İ. (2021).** *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bursa Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Bakioğlu, A. (1998).** Lider Öğretmen. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(10), 11-19.

- Balçı, T. (2019).** *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Algularına Göre Yöneticilerin Liderlik Stili İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2013).** *Stres Ve Başa Çıkma Yolları.* İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, A. (2006).** *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stili İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Bass, B. (1999).** Two Decades of Research and Deveelopment in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (1990).** From Transactional To Tranformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 19, 3-23.
- Bass, B. M., Avolio, B. (1995).** *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire.* Mind Garden, Palo Alto, California.
- Başaran, İ. E. (1982).** *Örgütsel Davranışın Yönetimi,* A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, 111, Ankara.
- Berber A., (2000).** Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 11.36, 33-50.
- Beykozlu, B. (2021).** *Öğretmenlerin Tercih Ettikleri Yönetici Liderlik Stilleri Ve Bu Tercihlerin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

- Biçer, C. (2020).** Shedding Crocodile Tears: How to Deal With Passive-Aggressive Employees at Workplaces?. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 669-679.
- Binning, J. F., & Wagner, E. E. (2002).** Passive-aggressive Behavior in the Workplace. *Handbook of Mental Health in the Workplace*, 457-476.
- Bostan, G. Ve Kılıçgil, E. (2008).** Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencisi Olan ve Olmayan Ankara Üniversitesi Öğrencilerinin Saldırganlık Boyutları. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6, 133-140.
- Bozkuş, K. (2016).** “Örgüt Yapısı ve Okullar”. *Kesit Akademi Dergisi*. S. 4. s. 230-260.
- Bregman, P. (2016).** 3 Ways to stop yourself from being passive-aggressive. Harvard Business Review. Erişim adresi: (23 Ocak 2022) **3 Ways to Stop Yourself from Being Passive-Aggressive (hbr.org)**.
- Buluç, B. (2021).** Geleneksel Liderlik Yaklaşımları. Güçlü, N. (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik* (s. 40-59) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Buluç, B. (2009).** Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 15(57), 5-34.
- Burns, J. M. (2003).** *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, KE, Akgün, ÖE, Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020).** *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canitez, S. (2018).** *Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Çelebioğlu, F. (1982).** *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

- Cemaloğlu, N. (2009).** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Cesur, H. (2009).** *Ortaöğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çetinkaya, İ. (2011).** *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki.* Yüksel Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çiçek, G. E. (2010).** *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Liderlik Rollerine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Clark, J. ve Koonce, R. (1998).** *Hayatta Kalanlar.* Executive Excellence, 4/39.
- Coombs, W. T., ve Holladay, S. J. (2004).** Understanding The Aggressive Workplace: Development Of The Workplace Aggression Tolerance Questionnaire. *Communication Studies*, 55(3), 481-497.
- Crano, W.D., ve Brewer, M.B. (2002).** Principles and methods of social research. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Daft, R. L. (2010).** Organization Theory and Design (10 b.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dalin, P., Rolff, H.G. ve Kleekamp, B. (1993).** Changing school culture. London: Cassel.
- Demirkasımoğlu, N.(2007).** *Ankara İlköğretim Okulları Öğretmen ve Yöneticilerinin Öfke Kaynakları, Öfkelerini İfade Etme Biçimleri ve Öfke Yönetim Stratejilerine İlişkin Görüşleri.* Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı Yüksek Lisans Tezi, 8-47.

- Demirkasımoğlu, N. (2012).** The legal basis of students' rights and responsibilities in Turkish Education System . Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES) , 45 (1) , 307-326. DOI: 10.1501/Egifak_0000001247
- Doğan, S. (2021).** Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. Güçlü, N. (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik* (s. 92-132) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L (2008).** *Liderlik Deneyimi*. 4. Baskı, Thomson Corporation, Stamford.
- Daft, R. L. (2010).** *Yeni Yönetim Çağı*. 9. Baskı, Uluslararası Baskı, CENGAGE Learning, Boston.
- Dublin, A. J. (2001).** *Leadership Reserch Finding, Pactice and Skills*. Newyork: Houghton Mifflin Company.
- Eraslan, L. (2004).** Okul Düzeyinde Dönüşümcü Lider. Erzincan Üniversitesi *Eğitim Fakültesi Dergisi*,6(1), 1-22.
- Erçetin, ř. ř. (2000).** Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2012).** *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Erdoğan, İ. (2021).** *Eğitimde Değişim Yönetimi*, 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Eren, E. (2000).** *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Folger, R., & Baron, R. A. (1996).** Violence And Hostility At Work: A Model of Reactions To Perceived İnjustice. In G. R. VandenBos & E. Q. Bulatao (Ed.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (s. 51–85). American Psychological Association.
- Gaines, L. (1996).** Surviving Those Passive-Aggressive Employees. *Executive Female*, 19(2), 13-15.
- Gallo, A. (2016).** How To Deal With A Passive-Aggressive Colleague. Harvard Business Review. Erişim adresi: (23 Ocak 2022) **[How to Deal with a Passive-Aggressive Colleague \(hbr.org\)](https://hbr.org/2016/01/how-to-deal-with-a-passive-aggressive-colleague/)**

- Gezici, A. (2007).** *Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların Eş Tatmini Üzerindeki Etkileri.* Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014).** *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Helvacı, M. A. (2009).** Okullarda Değişimi Engellenen Faktörler Ve Okul Yöneticilerinin Rollerini. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi.* 5,32-59.
- Hoffmann, R. M. (1994).** *Silent rage: Passive-aggressive behavior in organizations* (Doctoral dissertation, The Union Institute)
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010).** *Eğitim Yönetimi* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Johnson, N. J., ve Klee, T. (2007).** Passive-Aggressive Behavior and Leadership Styles in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 14(2), 130-142.
- Kacmar, K.M. ve Baron, R.A. (1999).** Organizational politics: The state of the field links to related processes, and an agenda for future research. K.M. Rowland, G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (s. 1-39) içinde, JAI Press Inc., Greenwich.
- Kantor, M. (2002).** *Passive-aggression: A guide for the therapist, the patient, and the victim.* Westport, CT: Praeger.
- Karademir, A. (2018).** *Algılanan Liderliğin Kurumsal Bağlılık Boyutlarına Etkisinde İletişim Yeterliliği Ve İletişim Memnuniyetinin Aracılık Rolü.* Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Karasar, N. (2016).** *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar Teknikler İlkeler.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karip, E. (1998).** *Dönüşümcü Liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4 (4), 443-465.
- Katz, J.A (1992).** İstihdam Statüsü Seçiminin Psikososyal Bilişsel Modeli. *Girişimcilik Teorisi ve Uygulaması* , 17 (1), 29–37. <https://doi.org/10.1177/104225879201700104>.
- Kavrakoğlu İ (1998).** *Toplam Kalite Yönetimi*. Kalder Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (1998).** *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kotter JP, Schlesinger L.A. (2011).** Örgütsel Davranış. (İ. Erdem, Dü., & B. Aydın, Çev.) İstanbul, Nobel Kitap.
- Köroğlu, E. ve Bayraktar, S.(2010).** *Kişilik Bozuklukları*. Ankara: HYB Basım Yayın.
- Köroğlu, E. ve Bayraktar, S.(2010).** *Kişilik Bozuklukları*. Ankara: HYB Basım Yayın.
- Köse, B. Ç. (2013).** *Türkiyedeki İnşaat Firmalarında Yaşanan Değişim Ve Değişime Direncin Yönetimi: Örnek Uygulama*. Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Lane, C. (2009),** *The Surprising History of Passive–aggressive Personality Disorder.(PDF), Theory & Psychology, 19 (1): 55–70, CiteSeerX 10.1.1.532.5027, doi:10.1177/0959354308101419, S2C ID 147019317*
- Lewin, K. (1952).** Group Decision and Social Change. In G.E. Swanson, T.M. Newcombe, & E.L. Hartley (Ed.) içinde, *Readings in social psychology* (2.baskı.): 459-473. New York: Holt.
- Millon, T. (1981).** Disorders of personality: DSM-III: Axis II. New York: Wiley.
- Pasternak, S.A. (1974). The explosive, antisocial, and passive-aggressive personalities. In J.R. Lion (Ed.), *Personality disorders: Diagnosis and management* (pp. 45–69). Baltimore, MD: Williams & Wilkins.

- Minibaş J. (1990).** *Özel ve Devlet ilkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü ile ilişkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Neilson, G. L., Pasternack, B. A., ve Van Nuys, K. E. (2005).** The Passive-Aggressive Organization. *Harvard business review*, 83(10), 82. Erişim adresi: (23 Ocak 2022) <https://hbr.org/2005/10/the-passive-aggressive-organization>.
- Olcaý, B. (2010).** *Değişim Yönetiminde Örgütsel Güvenin Rolü Ve Önemi Ve Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ordu, A., & Tanrıöğen, A. (2013).** İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 93-106.
- Owens, R. G (2004).** Eğitimde Örgütsel Davranış: Uyarlanabilir Liderlik ve Okul Reformu. New York: Pearson Eğitimi.
- Owens, R. G. (2004).** Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform (8. b.). Boston: Pearson.
- Özalp, İ.,ve Öcal, H. (2000).** Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:3, S:4 s. 207-227.
- Özpehlivan, M., & Altan, S. (2018).** Bilişim Sektöründe Dönüştürücü Liderliğin, Değişime Direnç Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İstanbul İli Örneği. *Electronic Turkish Studies*, 13(22).
- Öztürk M. O. (2011).** *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları II.* 11. baskı. Ankara: Nobel Tıp Kitapevi. 576-577.
- Piderit, S. K. (2000).** Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.

- Plant, R. (1987).** *Managing Change And Making it Stick*. London: Fontana
- Sabuncuoğlu, Z. (1998).** *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sackett, P. R. (2002).** The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships With Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2)5-11.
- Sağlam, M. (1979).** Örgütsel Değişme. T.O.D.A.İ.E. Yayını, No:185, Ankara, s. 9-106.
- Şahin, S. (2005).** İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30 (135).
- Sarıbıyık, O. (2022).** Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Şat, A.(2018).** *Çalışanlarda, Örgütsel Pasif-Agresif Davranışların Yordayıcısı Olarak Yönetim Tarzları Algısı, Örgütsel Adalet Algısı Ve Kişilik*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Seçmen, S. (2001).** *Amirlerin Liderlik Tarzları Ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tsk' da Yapılan Bir Araştırma* (Order No. 28554108). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2572392477). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/amirlerin-liderlik-tarzları-ve-kişilik/docview/2572392477/se-2?accountid=131577>
- Şenkal, H. (2020).** *Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algulama Ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi: Mersin Tarsus OSB Faaliyette Bulunan KOBİ İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taymaz, A. H. (1995).** *Okul Yönetimi*. SAYPA.

- Tezcan, M. (1980).** *Sosyal ve Kültürel Değişim*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları.
- Thomson, J. A. (2013).** *Measure of organizational passive-aggression: A concurrent validity study*. Doctoral dissertation, Alliant International University, IO Psychology, Los Angeles.
- Töremen, F. (2002).** Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12 (1), 185-202.
- Tozal, B. (2015).** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Tunçer, P. (2011).** Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.
- Turan, S. ve Bektaş, F.(2014).** Liderlik. İçinde S. Turan(Ed.), Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Uğur, O. A. (2013).** Beden Eğitimi Öğretmenlerin Liderlik Davranışlarının İletişim Becerileri İle İlişkisinin İncelenmesi Ankara İli Örneği. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ünlü, D. (2018).** *Yöneticilerin İletişim Tarzı İle Liderlik Tarzları (Türleri) Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Wetzler, S., ve Morey, L. C. (1999).** Passive-aggressive Personality Disorder: The Demise of a Syndrome. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 62, 49-59.
- Wetzler, Scott (1992).** *Living with the Passive-aggressive Man*, Simon & Schuster, [ISBN 9781451640175](https://doi.org/10.1080/00223891993543175), retrieved April 27, 2010.
- Yalçın, Ö., ve Erdoğan, A. (2013).** Şiddet Ve Agresyonun Nörobiyolojik, Psikososyal Ve Çevresel Nedenleri. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 5, s. 388.

Yanardağ, M. (2009). *Örgütlerde Engellenme Duygusu: Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma.* Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yelken, İ. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları.* Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.

Yılmaz, P. (2019). *Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışları İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Yücel, F. Ç. (2011). *Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları* (Yüksek Lisans Tezi Uludağ Üniversitesi).

Url-1 <<https://medical-dictionary.thefreedictionary.com/Passive-Aggressive+Personality+Disorder>>, erişim tarihi 25.12.2021.

Url-2 <<https://saglik.sozlugu.org/negativism/>>, erişim tarihi 25.12.2021.

Url-3 <<http://www.mohid.com>>, erişim tarihi 29.06.2006.

EKLER

Ek 1: Uygulama İçin Alınan İzin Belgeleri



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-46925410
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Fatma GÜLLÜK)

31/03/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinin 23.03.2022 tarihli ve 23970 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 31.03.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerin Gösterdiği Örgütsel Pasif Agresif Davranışlarla Baş Etme Yöntemleri
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Yapılacak Kişiler : Öğretmenler
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
31/03/2022
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (3 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmzın Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi için : Aydın BALTA
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorgu.meb.gov.tr> adresinden 1f54-0cb0-33e5-b1e3-1883 kodu ile teyit edilebilir.

Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 04.04.2022-24494



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR

Sayı : E-59090411-44-46940636
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Fatma GÖLLÜK)

01.04.2022

FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 31.03.2022 tarihli ve 46925410 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Abdurrahman ENSARİ
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Rapor Örneği
3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İnanç Ökten Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aydın BALTA
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Urvanı : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakosga.meb.gov.tr> adresinden d42a-f634-3791-a499-417a koda ile teyit edilebilir.



FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI

Karar Tarihi	10/03/2022	Karar Sayısı	13/07
--------------	------------	--------------	-------

KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Fahameddin BAŞAR / Rektör Yardımcısı - Başkan	Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ/ Eğitim Fakültesi-Dekan V.- Üye
Prof. Dr. Erol KILIÇ / Güzel Sanatlar Fakültesi-Dekan- Üye	Prof. Dr. Fatma ALISINANOĞLU / Eğitim Fakültesi - Üye
Prof. Dr. Esra AKGÜL / MYO- Müdür- Üye	Prof. Dr. Sefa SAYGILI/ Edebiyat Fakültesi - Üye
Prof. Dr. Hasan BACANLI / Eğitim Fakültesi-Üye	Dr. Öğr. Üyesi Eyup Sabri KALA / Hukuk Müşaviri - Raportör

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 10.03.2022 tarihinde saat 14:00'da toplanmış ve aşağıdaki karar alınmıştır.

KARAR

KARAR NO 2022-13/07 Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Fatma GÜLLÜK'ün "Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerin Gösterdiği Örgütsel Pasif Agresif Davranışlarla Baş Etme Yöntemleri" isimli projesinde kullanacağı anket ve ölçeklerinin etik yönden uygunluğuna,

Toplantıya katılan Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu üyelerinin oy birliği ile karar verildi.

e-ımalıdır
Prof. Dr. Fahameddin BAŞAR
Başkan

e-ımalıdır
Prof. Dr. Hasan BACANLI
Üye

e-ımalıdır
Prof. Dr. Erol KILIÇ
Üye

e-ımalıdır
Prof. Dr. Sefa SAYGILI
Üye

e-ımalıdır
Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ
Üye

e-ımalıdır
Prof. Dr. Esra AKGÜL
Üye

e-ımalıdır
Prof. Dr. Fatma ALISINANOĞLU
Üye

Ek 2: Uygulanan Ölçme Araçları

OKUL MÜDÜRLERİNİN OKULLARDA DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞLERİ GİDERME YAKLAŞIMLARI ÖLÇEĞİ						
Madde No	Okullarda Değişime Karşı Direniş Giderme Yaklaşımları (Aşağıdaki cümlelerin başına "okul müdürü" ifadesi getirerek cevaplayınız).	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
2	Değişime karşı direniş gösteren öğretmenlere karşı yasal gücünü hissettirir.					
3	Velilere, okulda değişim sürecini desteklemeleri için zorlamalarda bulunur.					
4	Değişime direnme durumunda öğretmenlerde zarara uğrama korkusu oluşturur.					
5	Öğretmenlere değişime direnmeleri durumunda emrivaki (otoriter) tavırlar sergiler.					
6	Öğrencilere, okulda değişime direnmeleri durumunda yaptırımlar uygular.					
7	Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında yasal gücünü kullanır.					
8	Değişim sürecinden gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaları için öğretmenler üzerinde baskı kurar.					
9	Okulda herhangi bir alanda değişim söz konusu olduğunda değişimin sağlanması için yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanır.					
10	Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında öğretmenler üzerinde baskı kurmaz.					
11	Eğitim sisteminde gerçekleşen yeniliklere ayak uydurmada zorlanan öğretmenleri dinler ve sorunlarını çözmeye çalışır.					
12	Öğretmenlerin okulda değişimi gerekli kılan faktörleri algılamaları için yapıcı görüşmeler yapar.					
13	Velilerin okulda değişim sürecini desteklemeleri için değişim süreci konusunda bilgilendirme toplantıları düzenler.					
14	Değişime direnme konusunda öğretmenlerin kaygılarını azaltmak için etkili iletişim kurar.					
15	Öğretmenlerin değişime direnmeleri durumunda önerilen değişimin sonucu hakkında bilgi vermez.					
16	Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenler arasında dedikodulara, yanlış anlamalara ve kavgınlıklara engel olmak amacıyla yüz yüze iletişim kurar.					
17	Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin amaçlarını etkili bir şekilde anlatır.					
18	Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin neden gerekli olduğunu açık ve net bir şekilde ifade eder.					
19	Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenlerin fikirlerini rahatça okul yönetimi ile paylaşabilmesine olanak sağlar.					
20	Okulda öğretmenlerin değişime direnme durumu karşısında sürece öğretmenlerin gözüyle bakmaz.					
21	Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğu zaman öğretmenlerin fikirlerini göz ardı etmez.					
22	Değişime direnme olasılığını azaltmak için okulda değişime uyum sağlayamayan öğretmenlere rehberlik eder.					
23	Okulda olası değişim girişimlerinde öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini de hesaba katar.					
24	Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir değişimin planlanmasında öğretmenlerin de yer almasını sağlar.					
25	Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir yenilikte öğretmenlerin de fikir beyan etmelerine imkan vermez.					
26	Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere sorumluluklar yükler.					
27	Değişime karşı direniş gidermek için değişimin okula sağlayacağı olumlu sonuçları belirterek öğretmenleri motive etmeye çalışır.					
28	Değişime karşı direniş gidermek için öğretmenleri, yeniliklere uyum sağlamalarının başarılarını arttıracığına inandırır.					
29	Değişim sürecinde olası bir direnişe sebep vermeye için öğretmenlere güven ve destek sağlar.					
30	Değişime direnme olasılığı karşısında öğretmenleri değişime motive etmek için ödül mekanizması kullanır.					
31	Değişime direnme olasılığı karşısında değişim sürecini kavrayabilmeleri için öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirir.					
32	Okullarda değişim sürecinde öğretmenlerin yetersiz olma endişelerinden kaynaklanan olası bir direniş önlemek için öğretmenlere bilgi ve beceri kazandırır.					

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz. Okul müdürünüz;					
1. Davranışları ile bize rehberlik eder					
2. Okul içinde çok fazla görünmez					
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar					
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur					
9. Geri bildirim vermekten kaçınır					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır					
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir					
12. Önemli konularda müdahale etmektен kaçınır					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar					
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır					
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir					
21. Risk almaktan hoşlanmaz.					
22. Bizlere güven verir					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur					
26. Karar vermektен kaçınır					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımızı vurgu yapar					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar					
31. Dhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister					
33. Bize yol ve yöntem göstermez					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar					

ÖRGÜTSEL PASİF AGRESİF DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ								
Lütfen aşağıdaki ifadeleri katılım durumunuza göre işaretleyiniz. Örnek: (x)		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım şirketin kurallarını ve uygulamalarını doğru bulmuyorum							
2	Kendi işlerimin yanı sıra başkalarının işlerini de halletmek zorundayım.							
3	Yasa ve yönetmelikler izin verseydi amirimin beni işten atacağını biliyorum.							
4	Elimde olsa sevmediğim insanların işlerini olabildiğince zorlaştırırım.							
5	Birilerine kızgın olduğumda her fırsatta iğneleyici konuşurum ve karalarım.							
6	Kendimi tehdit altında hissettiğimde muhatabımı karalamaktan ve iğneleyici konuşmaktan çekinmem.							
7	İnsanlar aşırı alingan olduğundan, basit şakalarımın bile onları incittiğini düşünüyorum.							
8	Sevmediğim arkadaşlarımın işlerini zorlaştırmaktan hoşlanırım.							
9	İş arkadaşların kıskançlıklarından dolayı beni kovdurmaya çalışıyorlar							
10	Ön plana çıkmaya çalışan iş arkadaşlarımı engellemeye çalışırım.							
11	Birilerine kızgın olduğumda, bilgi saklarım.							
12	Sevmediğim kişilerle ilgili söylentiler yayarım.							