



## İLKÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖĞRETMENLERİN YAŞADIKLARI YILDIRMA (MOBBİNG) ARASINDAKİ İLİŞKİ\*

*Elif DAŞCI\*\**

*Necati CEMALOĞLU\*\*\**

### Öz

*Araştırmanın amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırmanın evrenini Aksaray ili Merkez ilçedeki 5 eğitim bölgesinin sınırları içerisinde bulunan 60 devlet ilköğretim kurumunda görev yapan 1301 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı örnekleme; ikinci aşamada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için belirlenen bölgede bulunan 395 öğretmen örnekleme oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Negatif Davranışlar Ölçeği kullanılmıştır. Veri analizi için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Çoklu Regresyon Analizi hesaplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticileri, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarını orta düzeyde sergilemekte ve dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirmektedirler. Ayrıca öğretmenler ara sıra yıldırma maruz kalmaktadırlar. Okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırma maruz kalma düzeyleri azalmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdüleme ile*

\* Bu çalışmada kullanılan veriler, "İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılan verilerin bir bölümüdür.

\*\* Arş. Gör. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, elf2089@hotmail.com

\*\*\* Prof. Dr. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, necaticemaloglu@hotmail.com

*işlemci liderlik tarzının alt boyutlarından koşullu ödülün, yıldırmanın anlamlı birer yordayıcısı olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla açıklanabilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *İlkokul, teknoloji öğretimi, teknoloji.*

## THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS AND MOBBING THAT TEACHERS EXPERIENCE

### **Abstract**

*The aim of this research was to determine the relationship between leadership styles of elementary school principals and mobbing that teachers experience. The population of the study consisted of 60 schools and 1301 teachers working in primary schools of Ministry of National Education in 5 Central education districts of Aksaray. The sample set of research were chosen from the population with the multi-stage sampling method. The first stage was stratified sampling and the second stage was simple random sampling. 395 surveys were analyzed in the study. The Multifactor Leadership Questionnaire and Negative Acts Questionnaire were used to collect data. The data were assessed by using Pearson Product-Moment Correlation Coefficient and Multi Regression Analysis Technique. The findings of the research showed that school principals shown mid-level transformational and transactional leadership behaviours, and they were more likely to perform transformational leadership style. Teachers were victims of bullying at low level. As long as primary school principals have more transformational and transactional leadership behaviours, teachers' mobbing experiences decrease. Idealized influence (behavior) and inspirational motivation that sub-dimensions of transformational leadership style and contingent reward that sub-dimension of transactional leadership style are significant predictor of mobbing. Mobbing that primary school teachers experience can be explained by school principals' leadership styles.*

**Keywords:** *Transformational leadership, transactional leadership, mobbing.*

## 1. GİRİŞ

Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar incelendiğinde, öğretmenlerin büyük bir kısmının yıldırma davranışlarından en az birine maruz kaldığı görülmektedir (Aksu ve Balcı, 2009: 1378; Blase ve Blase, 2002: 715-720; Cemaloğlu, 2007a: 83; Cemaloğlu, 2007b: 797; Hubert ve Veldhoven, 2001: 423; Riley, Duncan ve Edwards, 2009: 5).

Eğitim örgütlerinde yıldırmanın yönü üzerine yapılan araştırmalarda; yıldırma davranışlarının daha çok yönetici konumundaki eğitimciler tarafından uygulandığı görülmektedir (Dick ve Wagner, 2001; Ocağ, 2008; Riley, Duncan ve Edwards, 2009; Toker Gökçe, 2012). Örgütte benimsenen liderlik tarzı da yıldırma davranışlarının yaşanma nedenlerinden biri olarak ele alınmaktadır (Agervold, 2009; Agervold ve Mikkelsen, 2004; Akkar, 2010; Altuntaş, 2010; Baillien, Notelaers, De Witte ve Matthiesen, 2010; Beale ve Hoel, 2011; Cemaloğlu, 2007a; Cemaloğlu, 2007b; Cemaloğlu ve Kılınc, 2012a; Cemaloğlu ve Okçu, 2012; Cengiz, 2010; Çelik ve Peker, 2010; Dick ve Wagner, 2001; Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994; Ertüreten, Cemalcılar ve Aycan, 2013; Ertürk, 2011; Kul, 2010; Lee, 2012; Leymann, 1996; Martin ve LaVan, 2010; Ocağ, 2008; Okçu, 2011a; Pelit ve Kılıç, 2014; Riley vd., 2009; Tınaz, 2011; Toker Gökçe, 2012; Vartia, 1996; Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel, 2010). Akan, Yıldırım ve Yalçın'a (2013: 656) göre, okul yöneticisi ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin eksikliği yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Cemaloğlu ve Kılınc'ın (2012b) araştırma sonuçlarına göre, etik bir okul ortamı ve güvenli bir okul ikliminin olduğu okullarda yıldırma davranışları daha az yaşanmaktadır. Hiyerarşik ve otokratik yapıya sahip örgütlerde, yıldırma davranışları daha fazla görülmektedir (Uysal ve Yavuz, 2013).

Öğretmenlere yönelik yıldırmanın nedenleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının (Cemaloğlu, 2007a; Cemaloğlu ve Kılınc, 2012a; Ertürk,

2011; Okçu, 2011), kişilik özelliklerinin (Toker Gökçe, 2012), mesleki yeterliliklerinin ve disiplin uygulamalarının (Ertürk, 2011), destekleyici tutumlarının (Dick ve Wagner, 2001) öğretmenlerin yıldırma yaşamaları üzerindeki etkisine vurgu yapılmaktadır.

Öğretmenlerin yıldırma yaşama durumları incelendiğinde; konuşmalarının sık sık kesilmesi, başarılarının önemsenmemesi veya olduğundan düşük gösterilmesi, dışlanmaları, bilgi ve beceri düzeylerinin altında görevlerin kendilerine verilmesi, yaptıkları işin sık sık kontrol edilmesi, karar ve önerilerinin eleştirilerek reddedilmesi, yaptıkları işlerle ilgili sürekli hata aranması, başkalarının yanında aşağılanmaları ve haklarında onur kırıcı konuşmaların yapılması şeklinde yıldırma maruz kaldıkları anlaşılmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012a; Çelik ve Peker, 2010; Ertürk, 2011; Gündüz ve Yılmaz, 2008; Sağlam, 2008; Toker Gökçe, 2012).

Eğitim örgütlerinde yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, yıldırma yaşanan örgütlerde çalışanların, örgütsel bağlılıklarının azaldığı (Ergener, 2008; Karakoç, 2012; Karcioğlu ve Çelik, 2012; Kocaoğlu, 2007; Okçu, 2011a; Pelit ve Kılıç, 2014; Tetik, 2010), işdoymu, performans ve verimlilik düzeyinin düştüğü (Altuntaş, 2010; Celep ve Konaklı, 2013; Dick ve Wagner, 2001; İlhan, 2010; Karakuş ve Çankaya, 2012; Kocaoğlu, 2007; Kul, 2010; Özkul ve Çarıkçı, 2010; Salin, 2003; Tetik, 2010; Yaman vd., 2010), tükenmişlik düzeyinin arttığı (Çam, 2010; Dick ve Wagner, 2001; Filizöz ve Ay, 2011; Karakuş ve Çankaya, 2012; Tanhan ve Çam, 2011), öz yeterlik algılarının düştüğü (Çelep ve Eminoğlu, 2012), örgütsel güvenin azaldığı (Tetik, 2010), örgütsel adanmışlık duygusunun azaldığı (Ekinci, 2012), işyerine karşı olumsuz tutum geliştirdikleri (Agervold, 2009; Cabrera, 2012), örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığı (Özcan, 2011), işe yabancılaşma durumu yaşadıkları (Özkul ve Çarıkçı, 2010) görülmektedir. Ayrıca, yıldırma davranışları, örgüt sağlığı (Cabrera, 2012; Tetik, 2010) ve örgüt iklimi

(Lee, 2012; Yaman vd., 2010; Žukauskas ve Vveinhardt, 2011) üzerinde de olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Okul yöneticisinin liderlik tarzının, eğitim örgütlerinde yaşanan olumsuz davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmada, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri üzerinde okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik tarzının etkisi araştırılmaktadır.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki alt problemlere ilişkin yanıt aranmıştır:

- İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzlarını gerçekleştirme düzeyi nedir?
- İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyi nedir?
- Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerin liderlik tarzları, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## 1.2. Kavramsal Çerçeve

### 1.2.1. Liderlik

Bir grupta bulunan iki ya da daha fazla üye arasında, üyelerin algı ve beklentileriyle birlikte, bir durumun yeniden yapılanmasını içeren etkileşimdir (Bass, 1990: 19). Kouzes ve Posner (1990), iyi bir lideri, zorluklara meydan okuyabilen, ortak bir vizyon oluşturabilen, izleyenleri harekete geçirebilen, vizyona ulaşmada ortak değerleri dikkate alarak planlama yapabilen ve izleyenleri amaca giden yolda cesaretlendirebilen kişi olarak tanımlamaktadır.

#### 1.2.1.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzında, ahlaki değerler önemsenmektedir. Bu liderlik davranışı, liderin ve izleyenlerin ahlaki beklentileri ve insani davranışlarının seviyesini yükseltmekte, böylece örgütte dönüşümcü bir etki oluşturmaktadır (Celep, 2004). Bass'a (1985) göre dönüşümcü liderler, örgütlerde gereken sorumlulukları yerine getirerek, izleyenlerinin kendilerine güvenlerini arttırarak, çalışanlardaki potansiyel enerjii ortaya çıkararak, onları örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirerek, örgütün sunduğu ürün ve hizmette yüksek kalite ve verimlilik sağlarlar. Dönüşümcü liderlik davranışları; idealleştirilmiş etki (karizma), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek öğelerinden oluşmaktadır (Bass, 1997; Cemaloğlu, 2013; Karip, 1998; Stordeur, D'hoore ve Vanderberghe, 2001).

*İdealleştirilmiş Etki:* Liderin, alınan kararlara inanç gösterdiği, güveni sağladığı, zorlu konularla yüzleşebildiği, en önemli değerleri vurguladığı, kararların etik sonuçlarını dikkate aldığı liderlik durumudur. Bu tarz liderler, amaçlara ulaşmada izleyenlerine rol model olurken, onların kendisine gurur, saygı ve güven duymalarını ister (Bass, 1997; Cemaloğlu, 2013).

*Telkinle GÜdüleme:* Liderin, izleyenler için moral kaynağı oluşturduğu, sembolleri, sloganları ve duygusal öğeleri kullanarak ortak bir amaç duygusunu vurguladığı liderlik davranışlarını içerir (Cemaloğlu, 2013; Çelik, 1998; Karip, 1998). Amaçlara ulaşabilmek için yapılması gerekenleri anlamlandırır ve izleyenleri bu yönde cesaretlendirir (Bass, 1997: 133).

*Entelektüel Uyarım:* Dönüşümcü liderler, grup üyelerini, örgütteki eski problemleri çözerken yeni yöntemler kullanmaları konusunda cesaretlendirirler (Bass, 1997; Dubrin, 2001).

*Bireysel Destek:* Liderin, izleyenlerin ihtiyaç, yetenek ve arzularını dikkate alıp, onları dikkatli bir şekilde dinleyip, gelişimleri için tavsiye ve eğitim vermeleri gibi liderlik davranışlarını içerir (Bass, 1997).

#### **1.2.1.2. İşlemci Liderlik**

İzleyenlere yol gösteren, onları güdüleyen, örgütün amaçlarını, çalışanların rollerini ve görevlerini açıkça ortaya koyan bir liderlik tarzıdır (Bateman, 2002: 471). İşlemci lider, geleneksel bir yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma söz konusu olduğunda faydalı hizmetlerde bulunur (Tengilimoğlu, 2005: 6). İşlemci liderlik davranışları; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik öğelerinden oluşmaktadır (Bass, 1997; Cemaloğlu, 2013; Karip, 1998).

*Koşullu Ödül:* Lider ve izleyenleri arasında pozitif pekiştireçlerin takası şeklinde gerçekleşir. Lider amaçları belirler ve bu amaçları gerçekleştiren izleyenlere nasıl bir ödül alacaklarını açıklar (Cemaloğlu, 2013; Karip, 1998). İzleyenlerden beklentilerini açıklayıp, nelerin takas edileceği lider tarafından belirlenir ve bu konuda vaatlerde bulunulur. Karşılıklı olarak tatmin edici bir sözleşme

düzenlenir. Kaynaklar hakkında müzakereler yapılır. Lider, yüksek performans gösteren takipçilerini överek (Bass, 1997), başarıyı ödüllendirir (Çelik, 1998).

*İstisnalarla Yönetim:* Liderin, yalnızca hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahale etmesi davranışlarını içerir. “Bozuk değilse dokunma” anlayışı hakimdir. Müdahale genellikle, negatif geribildirimler ya da tehditler yoluyla olur (Bass ve Steidlmeier, 1999; Cemaloğlu, 2013; Karip, 1998). İstisnalarla yönetim, aktif ve pasif yönetim olarak iki ayrı boyutta ele alınmaktadır (Bass, 1997: 134). Aktif yönetim alt boyutunda, izleyenlerin performansı sırasında olağan durumdan bir sapma yaşanır, lider düzeltici bir müdahalede bulunur. Pasif yönetim alt boyutunda ise durum ciddi bir boyut kazanıncaya kadar, lider müdahalede bulunmaz. “Bozuk değilse dokunma” ilkesini katı bir biçimde uygular (Bass, 1997; Çelik, 1998; Karip, 1998).

*Laissez-faire Liderlik:* Liderin, sözde varolduğu bir durumdur (Karip, 1998: 449). Lider, sorumluluk almaktan kaçınır ve ihtiyaç duyulduğunda ona ulaşamaz. Önemli konularda fikir beyan etmekten kaçınır (Bass, 1997; Cemaloğlu, 2013). Tüm liderlik tarzları içinde en az etkili olandır (Bass, 1997: 134).

### **1.2.1.3. Yıldırma (Mobbing)**

Mobbing, 1980’li yıllara kadar varlığı ve yaygınlığı pek bilinmeyen bir işyeri hastalığıdır (Leymann, 1996: 165). Başlangıçta bir araya gelerek saldırgan davranışlar gösteren hayvan davranışlarını tanımlamak için kullanılan mobbing kavramı, daha sonra çocuklarda görülen benzer saldırgan davranışlar için kullanılmaya başlanmıştır (Cemaloğlu, 2011; Leymann, 1996). Hayvanlarda ve çocuklarda görülen grup davranışlarının benzerini iş ortamında gözlemleyen Leymann (1996) iş yerinde görülen sistematik dışlamaya yönelik grup davranışlarını tanımlamak için mobbing kavranımı kullanmıştır.



Yıldırma, bir veya birkaç kişinin, bir kişi veya bir grup tarafından sistematik olarak uzun süre tekrarlı halde maruz kaldığı saldırgan ve şiddet davranışlarını tanımlamak için kullanılır (Einarsen, 2000: 380). Diğer bir tanıma göre mobbing, bir çalışana bir grup iş arkadaşının veya dışarıdan bir grubun uyguladığı ve çalışana işten uzaklaştırmayı amaçlayan bir psikolojik taciz davranışdır (Duffy ve Sperry, 2007: 398). Tınaz (2011)'a göre psikolojik taciz yaşamda, iletişim örüntüsü bulunan herhangi bir kurumda gerçekleşebilir ve “mobbing” sözcüğü sadece işyerindeki psikolojik tacizi ifade eder. Bu eylem bireyi, yıldırma ile birlikte işyerinden kaçirtma amacı taşır.

Mobbing, bir veya birkaç kişi tarafından genellikle bir kişiye karşı sistematik olarak (hemen hemen her gün ve en az altı ay) uygulanan düşmanca ve etik olmayan bir iletişim tarzıdır (Cemaloğlu, 2011; Leymann, 1990). Mobbing mağduru, mobbing davranışları karşısında çaresiz ve savunmasız kalır (Einarsen, 2000: 381). Browne ve Smith'e (2008: 132) göre mobbing, doğrudan bir çalışana yönelik, sistemli ve uzun süreli, sonuçları psikolojik ve fizyolojik zararlara sebep olabilecek bir davranış biçimidir. Pek çok nedenden kaynaklanabileceği düşünülen yıldırmada aşağılama, küçük düşürme ve prestij kaybettirme gibi davranışlara maruz bırakılarak, hedef alınan kişinin örgütten uzaklaştırılması amaçlanır (Zapf, 1999). İşyerinde görülen lakap takma, günah keçisi arama, adaletsiz iş yükü, cinsel taciz ve fiziksel saldırılar hedef alınan kişiyi yıpratmaya, mahcup etmeye, hayal kırıklığına uğratmaya, sindirmeye, korkutmaya ve incitmeye yönelik kasıtlı eylemlerdir (Einarsen, 2000: 380).

## 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analiziyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

## 2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma tarama modeliyle tasarlanmış, değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan nicel bir araştırmadır.

## 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Aksaray ili Merkez ilçe eğitim bölgesi sınırları içerisinde bulunan devlet ilköğretim kurumlarında görev yapan 1301 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme (multi-stage sampling) yöntemi ile belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı örnekleme (stratified sampling) yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan Aksaray ili merkez ilçedeki beş eğitim bölgesinde bulunan okullar belirlenmiş ve tabakalandırmada bölge büyüklüğü esas alınmıştır.

Araştırma evrenini oluşturan bölgelerde bulunan ilköğretim kurumlarının toplam sayısı ve genel toplam içindeki oranı hesaplanmıştır. Daha sonra her bölgeden kaç okulun örnekleme dahil edileceği, bölgelerdeki ilköğretim kurumu sayısının, toplam ilköğretim kurumu sayısı oranına göre hesaplanmıştır. Örneklem belirleme sürecinin ikinci aşamasında basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Oranlama yoluyla her bir bölgeden kaç okulun örnekleme dahil edileceği belirlendikten sonra, bunların hangi okullar olacağına, basit seçkisiz örnekleme yoluyla karar verilmiştir.

Örneklem için belirlenen 15 okuldaki 537 öğretmenden 400'üne ulaşılabilmektedir. Ancak 5 anket, analiz öncesi veri tarama aşamasında çıkartılmış, geriye kalan 395 anket ile asıl uygulamanın analizleri yapılmıştır.

Tablo 1'de örnekleme alınan öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve medeni durumlarına ilişkin dağılım verilmektedir:

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş ve Medeni Durumuna İlişkin Dağılım**

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	181	45,8
	Erkek	214	54,2
	Toplam	395	100
Yaş	21-30	45	11,4
	31-40	146	37,0
	41 ve üzeri	204	51,6
	Toplam	395	100
Medeni Durum	Bekar	32	8,1
	Evli	339	85,8
	Boşanmış	24	6,1
	Toplam	395	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yaklaşık olarak yarısından biraz fazlasının erkek, yarısından biraz fazlasının 41 ve üzeri yaşta ve beşte dördünün evli olduğu görülmektedir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (Multifactor Leadership Questionnaire) (5x Kısa) ve Negatif Davranışlar Ölçeği (Negative Acts Questionnaire) kullanılmıştır.

**Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği:** Araştırmada örnekleme alınan okullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (MLQ) (5x Kısa) kullanılmıştır. 36 maddeden oluşan, 5'li Likert tipindeki bu ölçek okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını iki farklı boyutta ve dokuz farklı alt boyutta ele almaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; idealleştirilmiş etki (davranış) için 0,92, idealleştirilmiş etki (atfedilen) için 0,91, telkinle güdüleme için 0,92, entelektüel uyarım için 0,91 ve bireysel destek için 0,91 olarak bulunmuştur. İşlemci liderlik boyutunda ise koşullu ödül için 0,91,

istisnalarla yönetim (aktif) için 0,89, istisnalarla yönetim (pasif) için 0,85 ve laissez-faire için 0,92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı 0,98 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,50 ile 0,89 arasında değişmektedir. Daha sonra yapılan birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğe ait uyum indekslerinin;  $\chi^2/sd = 1,85$ , RMSEA= 0,06, SRMR=0,06, NNFI=0,99, CFI=0,99, GFI=0,99, AGFI=0,99 olarak bulunduğu ve bir model olarak da doğrulandığı görülmektedir.  $\chi^2/sd$  değerinin 2 ile 3 arasında olması mükemmel uyumu gösterir (Kline, 2011, s. 204). Ayrıca RMSEA≤ 0,08 olması yeterli uyumu, SRMR< 0,10 kabul edilebilir uyumu, NNFI ve CFI > 0,95 olması mükemmel uyumu, GFI ve AGFI > 0,70 olması kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013).

***Negatif Davranışlar Ölçeği (Negative Acts Questionnaire):*** Öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerini belirlemek için Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Negatif Davranışlar Ölçeği kullanılmıştır. 21 maddeden oluşan, 5'li Likert tipindeki bu ölçek, olumsuz davranışları tek boyutta ele almaktadır. Ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,99 olarak bulunmuştur. Ölçeğin madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,80 ile 0,91 arasında değişmektedir. Daha sonra yapılan birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğe ait uyum indekslerinin;  $\chi^2/sd = 2,41$ , RMSEA= 0,08, SRMR=0,03, NNFI=0,99, CFI=0,99, GFI=0,77, AGFI=0,71 olarak bulunduğu ve bir model olarak da doğrulandığı görülmektedir.  $\chi^2/sd$  değerinin 2 ile 3 arasında olması mükemmel uyumu gösterir (Kline, 2011, s. 204). Ayrıca RMSEA≤ 0,08 olması yeterli uyumu, SRMR< 0,10 kabul edilebilir uyumu, NNFI ve CFI > 0,95 olması mükemmel uyumu, GFI ve AGFI > 0,70 olması kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013).

## 2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde betimsel istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma), Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Çoklu Regresyon Analizi teknikleri kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR VE YORUM

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 2’de verilmektedir:

**Tablo 2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Tarzlarını Gerçekleştirme Düzeyi**

<i>Faktörler</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>		3,15	1,10
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	395	3,22	1,13
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	395	3,13	1,17
Telkinle Güdüleme	395	3,19	1,21
Entelektüel Uyarım	395	3,10	1,09
Bireysel Destek	395	3,10	1,11
<i>İşlemci Liderlik</i>		3,00	0,93
Koşullu Ödül	395	2,90	1,19
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	395	2,95	0,99
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	395	3,06	1,06
Laissez-faire	395	3,10	1,26
Genel		3,08	0,91

Tablo 2 incelendiğinde, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ( $\bar{X} = 3,15$ ), işlemci liderlik davranışlarından ( $\bar{X} = 3,00$ ) daha fazla gerçekleştirdikleri görülmektedir. Buna ek olarak, işlemci liderlik tarzının ( $S = 0,93$ ), dönüşümcü liderlik tarzına ( $S = 1,10$ ) kıyasla daha homojen bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, okul yöneticileri, işlemci liderliğe kıyasla, dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla sergilemektedir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutlarından en çok idealleştirilmiş etki (davranış) ( $\bar{X} = 3,22$ ) ve telkinle güdülemeyi ( $\bar{X} = 3,19$ ), en az entelektüel uyarım ve bireysel desteği ( $\bar{X} = 3,10$ ); işlemci liderlik tarzının alt boyutlarından ise en çok laissez-faire ( $\bar{X} = 3,10$ ) ve istisnalarla yönetimi (pasif) ( $\bar{X} = 3,06$ ), en az koşullu ödülü ( $\bar{X} = 2,90$ ) tercih ettikleri görülmektedir. Buna ek olarak, dönüşümcü liderlik tarzında entelektüel uyarım ( $S = 1,09$ ); işlemci liderlik tarzında ise istisnalarla yönetim (aktif) ( $S = 0,99$ ) alt boyutlarının, diğer alt boyutlara kıyasla daha homojen bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarını “orta” düzeyde sergiledikleri söylenebilir.

ÇFLÖ'nin telif haklarından dolayı, bu ölçeğe ait ifadelere yer verilememiştir.

Öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3'te verilmektedir. Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin en çok maruz kaldığı olumsuz davranışların 'fikir ve görüşlerinin dikkate alınmaması' ( $\bar{X} = 2,63$ ), 'bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak' ( $\bar{X} = 2,54$ ), 'hakkında dedikodu ve söylentilerin yayılması' ve 'görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme' ( $\bar{X} = 2,53$ ); en az maruz kaldığı olumsuz davranışların ise 'yeterlilik düzeyinin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek' ( $\bar{X} = 2,33$ ), 'suçlama ve ithamlarda bulunulması' ( $\bar{X} = 2,38$ ), 'diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları' ve 'mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi' ( $\bar{X} = 2,40$ ) olduğu görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın 'birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması' ( $S = 1,20$ ) maddesinde, en heterojen dağılımın ise 'iyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar yapılması', 'aşırı alay ve sataşmalara konu olmak' ve 'üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne

maruz bırakılmak' ( $S = 1,37$ ) maddelerinde gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin, mesleklerine yönelik olumsuz davranışlara kıyasla, kişiliklerine yönelik olumsuz davranışlara daha çok maruz kalmaktadırlar. Buna ek olarak, ilköğretim okulu öğretmenlerinin 'ara sıra' ( $\bar{X} = 2,47$ ) yıldırma maruz kaldıkları söylenebilir.

**Tablo 3. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yıldırma Yaşama Düzeyi**

<i>Faktör / Madde</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
1. Birinin başarısını etkileyecek bilgiyi saklaması	395	2,45	1,20
2. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	395	2,33	1,21
3. Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	395	2,51	1,21
4. Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	395	2,44	1,22
5. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	395	2,53	1,29
6. Görmezden gelinme, dışlanma, önemsizlenme	395	2,53	1,30
7. Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	395	2,43	1,36
8. Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	395	2,54	1,30
9. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	395	2,44	1,36
10. Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	395	2,40	1,33
11. Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	395	2,50	1,31
12. Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	395	2,49	1,33
13. İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	395	2,52	1,33
14. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	395	2,63	1,32
15. İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	395	2,49	1,37
16. Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	395	2,40	1,22
17. Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	395	2,38	1,24
18. İşinizin aşırı denetlenmesi	395	2,48	1,24
19. Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni,	395	2,52	1,32

tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması			
20. Aşırı alay ve satışmalara konu olmak	395	2,48	1,37
21. Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	395	2,49	1,37
Toplam		2,47	1,16

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma arasındaki ilişki Tablo 4'te verilmektedir:

**Tablo 4. Okul Yöneticisinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma Arasındaki İlişki**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. İe (davranış)	1	.91*	.93*	.90*	.91*	.02	.47*	.58*	.65*	-.47*
2. İe (atfedilen)		1	.94*	.90*	.91*	.03	.50*	.57*	.67*	-.42*
3. Telkinle güdüleme			1	.92*	.91*	.02	.51*	.58*	.67*	-.46*
4. Entelektüel uyarım				1	.89*	.03	.50*	.57*	.69*	-.44*
5. Bireysel destek					1	.02	.48*	.58*	.64*	-.43*
6. Koşullu Ödül						1	.49*	.46*	.21*	-.22*
7. İy (aktif)							1	.81*	.78*	-.35*
8. İy (pasif)								1	.80*	-.42*
9. Laissez-faire									1	-.42*
10. Yıldırma										1

\* p<.01

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutları ile işlemci liderlik tarzının istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire liderlik tarzı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutları ile işlemci liderlik tarzının alt boyutlarından koşullu ödül arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki göstermektedir. Liderlik tarzlarının yıldırma ile olan ilişkisinde ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yıldırma ile en yüksek ilişki idealleştirilmiş etki (davranış) ( $r = -.47$ ,



$p < .01$ ) ve telkinle güdüleme ( $r = -.46$ ,  $p < .01$ ) alt boyutlarında görülmektedir. Başka bir anlatımla, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri arttıkça, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri azalmaktadır.

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma arasında görülen anlamlı ilişkinin ne kadarının liderlik tarzları ile açıklanabileceğini göstermek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, liderlik tarzları, toplamda yıldırma ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki göstermektedir,  $R = .53$ ,  $R^2 = .28$ ,  $p < .01$ . Yıldırmaya ilişkin toplam varyansın %28'ini liderlik tarzları açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdüleme ile işlemci liderlik tarzının alt boyutlarından olan koşullu ödülün, yıldırmanın anlamlı birer yordayıcısı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre ( $\beta$ ), telkinle güdüleme, yıldırmanın en anlamlı yordayıcısıdır ( $\beta = -.327$ ).

Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla açıklanabilmektedir.

**Tablo 5. Yıldırmanın (Mobbingin) Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4.564	.202	-	22.588	<b>.000</b>	-	-
1. İe (davranış)	-.284	.138	-.276	-2.068	<b>.039</b>	-.465	-.105
2. İe (atfedilen)	.226	.143	.227	1.583	.114	-.424	.080
3. Telkinle güdüleme	-.316	.156	-.327	-2.024	<b>.044</b>	-.463	-.103

4. Entelektüel uyarım	-.029	.129	-.027	-.225	.822	-.442	-.011
5. Bireysel Destek	.037	.130	.035	.286	.775	-.425	.015
6. Koşullu Ödül	-.201	.055	-.205	-3.618	<b>.000</b>	-.218	-.181
7. İy (aktif)	.116	.102	.098	1.140	.255	-.353	.058
8. İy (pasif)	-.046	.101	-.042	-.452	.652	-.416	-.023
9. Laissez-faire	-.166	.086	-.180	-1.930	.054	-.421	-.098
R = 0.532		R <sup>2</sup> = 0.284					
F <sub>(9, 385)</sub> = 16.927		p = 0.000					

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirdiği; dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdülemeyi, en az entelektüel uyarım ve bireysel desteği; işlemler liderlik davranışlarından ise en çok laissez-faire ve istisnalarla yönetimi (pasif), en az koşullu ödülü tercih ettiği; öğretmenlerin en sık maruz kaldığı olumsuz davranışların; fikir ve görüşlerinin dikkate alınmaması, bağırlanmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak, hakkında dedikodu ve söylentilerin yayılması, görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme; en az maruz kaldığı olumsuz davranışların ise yeterlilik düzeyinin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek, suçlama ve ithamlarda bulunulması, diğerlerinin işi bırakma konusunda imalı davranışları, mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi şeklinde yaşandığı; okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemler liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin azaldığı; dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdüleme ile işlemler liderlik tarzının alt boyutlarından olan

koşullu ödülün, yıldırmanın anlamlı birer yordayıcısı olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemi “İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzlarını gerçekleştirme düzeyi nedir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, işlemci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri ortaya konmuştur. Bu bulgu, Bildik (2009), Cemaloğlu (2007a), Cemaloğlu ve Kılınç (2012b), Cemaloğlu ve Okçu (2012), Cemaloğlu, Sezgin ve Kılınç (2012), Çiçek (2010), Dursun (2009), Kazancı (2010), Kul (2010), Kurt (2009), Lee (2012), Odetunde (2013), Okçu (2011a) ve Şirin (2008)’in araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Çelik’e (1998: 439) göre, okul yöneticileri kendilerini her ne kadar dönüşümcü lider olmaya yatkın görseler de bürokratik yapı onları işlemci lider olmaya zorlamaktadır. Akbaba Altun’un (2003) araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin öğelerini önemli buldukları; ancak verdikleri önem kadar uygulayamadıkları görülmektedir. Araştırmada elde edilen diğer bir bulguda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutlarından en çok idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdülemeyi, en az entelektüel uyarım ve bireysel desteği tercih ettikleri görülmektedir. Bu bulgu, Cemaloğlu ve Kılınç (2012b), Cemaloğlu ve Okçu (2012), Dursun (2009), Kul ve Güçlü (2010), Okçu (2011a), Riaz (2012) ve Şirin (2008)’in araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin davranışlarıyla öğretmenleri etkilediği ve onlara rol model olduğunu, onlarla özdeşleştiğini göstermektedir. Eğitim kurumlarında, lider davranışlarının izleyenleri tarafından idealleştirilmesi, okulun toplumdaki imajı göz önüne alındığında beklenen bir durumdur. Liderin, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurguladığı, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate aldığı idealleştirilmiş etki (davranış) ve izleyenleri ortak bir amaç etrafında toplayarak bir grup bilinci oluşmasını sağlayan, gelecek hakkında harekete

geçirici bir vizyon için azim ve kararlılıkla çalışmaya teşvik eden telkinle güdüleme davranışları, örgüt açısından olumlu bir durum olarak nitelendirilmektedir (Bass, 1997; Cemaloğlu, 2013; Karip, 1998). Araştırmaya ait diğer bir bulguda ise okul yöneticilerinin, işlemci liderlik tarzının alt boyutlarından en çok laissez-faire ve istisnalarla yönetim (pasif), en az koşullu ödüllü tercih ettikleri ortaya konmuştur. Bu bulgu, Kul (2010)'un araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Dursun (2009), Garcia (2004), Karip (1998), Okçu (2011a) ve Şirin (2008)'in araştırma bulgularıyla çelişmektedir. Karip (1998)'e göre, 'liderliğin olmadığı ya da başıboş bırakma' olarak nitelendirilen laissez-faire liderlik özelliklerinin yüksek olması, okul yöneticilerinin lider olarak etkililiği konusunda kaygı yaratan bir durumdur. Araştırmada ortaya çıkan bir diğer önemli bulguda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarını 'bazen' olmak üzere orta düzeyde sergiledikleri görülmektedir. Bu bulgu, Akbaba Altun (2003) ve Kazancı (2010)'nın araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Cemaloğlu'nun (2007a) araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik stilini daha fazla gerçekleştirmelerinin yanı sıra, işlemci liderlik stilini gerçekleştirme oranı da oldukça yüksektir. Karip'e (1998) göre, dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri, liderliğin birbirini tamamlayan boyutlarıdır. Bass ve Avolio'a (1994: 546) göre ise, dönüşümcü liderler, genelde iyi birer işlemci lider özelliği sergilemektedirler. Okul yöneticileri, sürekli bir liderlik stiline uygun davranışlar göstermemekte, duruma, ortama, zamana ve olaylara bağlı olarak farklı liderlik davranışları sergilemektedirler (Cemaloğlu, 2007a). Elde edilen bulgular ve yapılan araştırma sonuçları dikkate alındığında, okulların yönetiminde hem yaratıcı ve vizyon sahibi dönüşümcü liderlere hem de bu vizyona gerçekçi adımlarla ulaşmayı amaçlayan işlemci lidere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyi nedir?” şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde; ilköğretim okulu öğretmenlerinin en sık maruz kaldığı olumsuz davranışların “fikir ve görüşlerinin dikkate alınmaması”, “bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak”, “hakkında dedikodu ve söylentilerin yayılması”, “görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme”; en az maruz kaldığı olumsuz davranışların ise “yeterlilik düzeyinin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek”, “suçlama ve ithamlarda bulunulması”, “diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları”, “mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi” şeklinde yaşandığı ve öğretmenlerin ‘arasıra’ yıldırmaya maruz kaldıkları saptanmıştır. Bu bulgu, Ertürk (2011; 2013), Gündüz ve Yılmaz (2008), Kılınc (2010), Kul (2010), Okçu (2011a), Onbaş (2007) ve Özcan (2011)’ın araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin, kişiliklerine yönelik olumsuz davranışlara maruz kalması etik dışı ve kaygı yaratan bir durumdur. İlgili literatür incelendiğinde, öğretmenlerin büyük bir kısmının yıldırma davranışlarından en az birine maruz kaldığı görülmektedir (Aksu ve Balcı, 2009; Blase ve Blase, 2002; Cemaloğlu, 2007a; Hubert ve Van Veldhoven, 2001). Bu durum, okulun kültürü ve ikliminde bir sorun olduğunun göstergesidir. Örgütün sosyal iklimi, yıldırma ile ilişkilidir (Toker Gökçe, 2008a). Cemaloğlu ve Kılınc’ın (2012a) araştırma sonuçlarına göre, etik bir okul ortamı ve güvenli bir okul ikliminin olduğu okullarda yıldırma davranışları daha az yaşanmaktadır. Akan vd. (2013) göre, okul yönetici ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin eksikliği yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının

alt boyutları ile işlemci liderlik tarzının istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire liderlik tarzı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu; dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutları ile işlemci liderlik tarzının alt boyutlarından koşullu ödül arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu; liderlik tarzlarının yıldırma ile olan ilişkisinde ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yıldırma ile en yüksek ilişki idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdüleme alt boyutlarında görülmektedir. Cemaloğlu'nun (2011) eğitim örgütlerinde yaptığı araştırmaya göre, dönüşümcü liderlik davranışları, örgüt sağlığını olumlu yönde etkileyerek, doğrudan ve dolaylı olarak yıldırma yaşama düzeyinde önleyici bir rol oynamaktadır.

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerin liderlik tarzları, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde; okul yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyinde etkili olması beklenen bir durumdur. Okçu'nun (2011a) araştırmasında, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileriyle çalışan öğretmenlerin, örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı ve dönüşümcü liderliğin doğrudan ve örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak yıldırma yaşama düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ileri sürülmektedir. Kul'un (2010) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik davranışları, yıldırmanın negatif yönlü bir yordayıcısıdır. Cemaloğlu'nun (2007a) araştırmasında, okul yöneticisinin, idealleştirilmiş etki (davranış) liderlik davranışlarını sergileme düzeyi arttıkça, öğretmenlerin yıldırma ile ilişkin algıları azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Yıldırmanın etik olmayan bir iletişim tarzı (Cemaloğlu, 2011; Leymann, 1990) olduğu göz önüne alındığında, ahlaki değerlerin önemsendiği bir liderlik anlayışı tarafından desteklenmemesi beklentilere uygun bir durumdur. Kets de Vries'a (2007) göre, bir örgütte hem çoğu zaman yönetici

rolü bağlamında ele alınan işlemci liderlik hem de dönüşümcü liderlik davranışlarına ihtiyaç vardır. Ertüreten'in (2008) ve Ertüreten vd. (2013) araştırma sonuçları, bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Bir kurumda dönüşümü oluşturmanın daha fazla zaman alması, işlemci liderlik davranışlarının daha 'pratik' ve kolay uygulanabilir olması ve kültürel değerlerin de liderlik tarzı seçiminde belirleyici rol oynaması, bu durumun nedeni olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirmekte; dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdülemeyi, en az entelektüel uyarım ve bireysel desteği; işlemci liderlik davranışlarından ise en çok laissez-faire ve istisnalarla yönetimi (pasif), en az koşullu ödül tercih etmektedirler. Öğretmenlerin en sık maruz kaldığı olumsuz davranışlar ise; fikir ve görüşlerinin dikkate alınmaması, bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak, hakkında dedikodu ve söylentilerin yayılması, görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme şeklinde yaşanmaktadır. Ayrıca, okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin azalmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdüleme ile işlemci liderlik tarzının alt boyutlarından koşullu ödül, yıldırmanın anlamlı birer yordayıcısıdır. Öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla açıklanabilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Agervold, M. (2009). "The Significance of Organizational Factors For The Incidence of Bullying." *Scandinavian Journal of Psychology*, 50: 267-276. doi:10.1111/j.1467-9450.2009.00710.x
- Agervold, M., & Mikkelsen, E. G. (2004). "Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment And Individual Stress Reactions." *Work*

- & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 18(4): 336-351. doi:10.1080/02678370412331319794
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). "Okul Yöneticilerine Aşağıdan Yukarı Doğru Uygulanan Yıldırma (Mobbing) Davranışları." International Online Journal of Educational Sciences, 5(3): 646-659.
- Akbaba Altun, S. (2003). "İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri." İlköğretim-Online, 2(1): 10-17.
- Akkar, A. (2010). *Meslek Liseleri Yönetici ve Öğretmenlerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing)*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, A. ve Balcı, Y. (2009). "İlköğretim Okullarında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırma ile Baş Etme." e-Journal of New World Sciences Academy, 4(4): 1367-1380.
- Altuntaş, C. (2010). "Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma." Journal of Yasar University, 18(5): 2995-3015.
- Baillien, E., Notelaers, G., De Witte, H., & Matthiesen, S. B. (2010). "The Relationship Between The Work Unit's Conflict Management Styles And Bullying at Work: Moderation By Conflict Frequency." Economic and Industrial Democracy, 32(3): 401-419. doi:10.1177/0143831X10377929
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free.
- Bass, B. M. (1997). "Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries?" American Psychologist, 52(2): 130-139.



- Bass, B. M. (1999). "Two Decades of Research And Development in Transformational Leadership." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1994). "Transformational Leadership And Organizational Culture." *International Journal of Public Administration*, 17(3-4): 541-554.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire form 5x*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior." *Leadership Quarterly*, 10: 181-217.
- Bateman, T. S. (2002). *Management: Competing in the new era*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Beale, D., & Hoel, H. (2011). "Workplace Bullying And The Employment Relationship: Exploring Questions of Prevention, Control And Context." *Work, Employment and Society*, 25(1): 5-18. doi:10.1177/0950017010389228
- Blase, J., & Blase, J. (2002). "The Dark Side of Leadership: Teacher Perspectives of Principal Mistreatment." *Educational Administration Quarterly*, 38(5): 671-727.
- Browne, M. N., & Smith, M. A. (2008). "Mobbing in The Workplace: The Latest Illustration of Pervasive Individualism in American Law." *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 12(1): 131-161.
- Buluç, B. (2013). Örgüt kültürü ve iklimi. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (ss. 101-130). Ankara: PegemA.
- Cabrera, C. M. (2012). *Relationship of teachers' perceptions of organizational health and workplace bullying* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No. 351593)

- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı.
- Celep, C., & Konaklı, T. (2013). "Mobbing Experiences of İnstructors: Causes, Results, And Solution Suggestions." *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(1): 193-199.
- Cemaloğlu, N. (2007a). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki." *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33: 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007b). "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma." *Bilig Dergisi*, 42: 111-126.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). "Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü." *Bilig Dergisi*, 46: 67-86.
- Cemaloğlu, N. (2011). "Primary Principals' Leadership Styles, School Organizational Health And Workplace Bullying." *Journal of Educational Administration*, 49(5): 495-512. doi: 10.1108/09578231111159511
- Cemaloğlu, N. (2012). Okulun psikolojik yönü. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss. 197-229). Ankara: PegemA.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (ss. 131-183). Ankara: PegemA.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınc, A. Ç. (2012a). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki." *Eğitim ve Bilim*, 37(165): 137-151.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınc, A. Ç. (2012b). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki." *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23): 132-156.
- Cemaloğlu, N. ve Okçu, V. (2012). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki." *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3): 214-239.

- Cemaloğlu, N., Sezgin, F., & Kılınc, A. Ç. (2012). "Examining The Relationships Between School Principals' Transformational And Transactional Leadership Styles And Teachers' Organizational Commitment." The Online Journal Of New Horizons In Education, 2(2): 53-64.
- Cengiz, S. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenleri Yıldırma (Mobbing) Düzeyine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çam, Z. (2010). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Van İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Çelep, C., & Eminoğlu, E. (2012). "Primary School Teacher's Experience With Mobbing And Teacher's Self-Efficacy Perceptions." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46: 4761-4774.
- Çelik, S., & Peker, S. (2010). "Mobbing Perceptions of High School Teachers." *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9: 1617-1623. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.12.375
- Çelik, V. (1998). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16: 423-442.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA.
- Çelik, V. (2004). *Liderlik: Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: PegemA.
- Çiçek, G. E. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Liderlik Rollerine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem.

- Dick, R., & Wagner, U. (2001). "Stress And Strain in Teaching: A Structural Equation Approach." *British Journal of Educational Psychology*, 71: 243-259.
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Duffy, M., & Sperry, L. (2007). "Workplace Mobbing: Individual And Family Health Consequences." *The Family Journal*, 15(4): 398-404.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Einarsen, S. (2000). "Harrasment And Bullying at Work: A Review of The Scandinavian Approach." *Agression and Violent Behavior*, 5(4): 379-401.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). "Harassment in The Workplace And The Victimization of Men." *Violence & Victims*, 12(3): 247-263.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). "Bullying And Harassment at Work And Their Relationships to Work Environment Quality: An Explatory Study." *European Work And Organizational Psychologist*, 4(4): 381-401.
- Ekinci, Ö. (2012). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışları İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Ergener, B. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşamaları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertüreten, A. (2008). *The Relationship of Downward Mobbing With Leadership And Work-Related Attitudes* (Master's Thesis). Koç University Graduate School of Social Sciences, İstanbul.

- Ertüreten, A., Cemalcılar, Z., & Aycan, Z. (2013). "The Relationship of Downward Mobbing With Leadership Style And Organizational Attitudes." *Journal of Business Ethics*, 116: 205-216. doi: 10.1007/s10551-012-1468-2
- Ertürk, A. (2011). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmen ve Yöneticilere Yönelik Duygusal Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, A. (2013). "Mobbing Behaviour: Victims And The Affected." *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(1): 169-173.
- Filizöz, B. ve Ay, F. A. (2011). "Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma." *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(2): 229-241.
- Garcia, A. R. (2004). *A Study of The Relationship Among The Constructs of Transformational And Transactional Leadership And Conflict Management Style* (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No. 3142996)
- Gündüz, H. B. ve Yılmaz, Ö. (2008). "Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İli Örneği)." *Milli Eğitim Dergisi*, 37(179): 269-282.
- Hubert, A. B., & Van Veldhoven, M. (2001). "Risk Sectors For Undesirable Behaviour And Mobbing." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 415-424.
- İlhan, Ü. (2010). "İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri." *Ege Akademik Bakış*, 10(4): 1175-1186.
- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki." *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21): 32-45.

- Karakoç, N. (2012). *Öğretim Elemanlarının Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Durumu ve Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karakuş, M. ve Çankaya, İ. H. (2012). "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddete İlişkin Bir Modelin Sınanması." Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 42: 225-237.
- Karcioğlu, F. ve Çelik, Ü. H. (2012). "Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi." Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(1): 59-75.
- Karip, E. (1998). "Dönüşümcü Liderlik." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16: 443-465.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kets de Vries, M. (2007). *Liderliğin Gizemi*. Çev., Zülfü Dicleli. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Kırel, Ç. (2007). "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler." Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2): 317-334.
- Kocaoğlu, M. (2007). *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kul, M. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Kul, M. ve Güçlü, M. (2010). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki." *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2): 1021-1038.
- Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve İşlemci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lee, J. (2012). *The Effects of Leadership Behavior on Workplace Harassment, Employee Outcomes, And Organizational Effectiveness in Small Businesses* (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No.3489453)
- Leymann, H. (1990). "Mobbing And Psychological Terror at Workplaces." *Violence and Victims*, 5(2): 119-126.
- Leymann, H. (1996). "The Content And Development of Mobbing at Work." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 165-184.
- Martin, W., & LaVan, H. (2010). "Workplace Bullying: A Review of Litigated Cases." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22(3): 175-194. doi: 10.1007/s10672-009-9140-4
- Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'E İlişkin Algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Odetunde, O. J. (2013). "Influence of Transformational And Transactional Leaderships, And Leaders' Sex On Organisational Conflict Management Behaviour." *Gender & Behaviour*, 11(1): 5323-5335.
- Okçu, V. (2011a). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Okçu, V. (2011b). "Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37): 244-266.
- Oktaç, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onbaş, N. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Örgütlerinde Duygusal Şiddete İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özku, B. ve Çarıkçı, İ. H. (2010). "Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 481-499.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2014). "Çalışma Hayatının Bir Sorunu Olarak Mobbing ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Türkiye ve Kazakistan Otellerinde Bir Uygulama." *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 9: 90-126.
- Riaz, O. (2012). *Spirituality And Transformational Leadership in Education* (Doctoral Dissertation). Florida International University, Florida.
- Riley, D., Duncan, D. J., & Edwards, J. (2009). *Investigation of staff bullying in Australian Schools: Executive summary*. 30 Ocak 2014 tarihinde <http://www.schoolbullies.org.au/> sayfasından erişilmiştir.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). "Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits." *The Academy of Management Journal*, 17(2): 205-215.



- Salin, D. (2003). "Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating And Precipitating Structures And Processes in The Work Environment." *Human Relations*, 56(10): 1213-1232. doi:10.1177/00187267035610003
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vanderberghe, C. (2001). "Leadership, Organizational Stres, And Emotional Exhaustion Among Hospital Nursing." *Journal of Advanced Nursing*, 35(4): 533-542.
- Sümer, N. (2000). "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar." *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49-74.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. NY: HarperCollins.
- Tanhan, F., & Çam, Z. (2011). "The Relation Between Mobbing Behaviors Teachers in Elementary Schools Are Exposed to And Their Burnout Levels." *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15: 2704-2709. doi:10.1016/j.sbspro.2011.04.174
- Tekin, H. (1996). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. Ankara: Yargı.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16.
- Tetik, S. (2010). "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi." *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18): 81-89.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Toker Gökçe, A. (2008a). *Mobbing: İş yerinde yıldırma. Eğitim örneği*. Ankara: Pegem.

- Toker Gökçe, A. (2008b). *Mobbing: İş yerinde yıldırma. Nedenleri ve başa çıkma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Toker Gökçe, A. (2012). "Mobbing: İş Yerinde Yıldırma. Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma." *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18: 272-286.
- Uysal, H. T., & Yavuz, K. (2013). "The Unseen Face of Mobbing in Organizations: Reverse Mobbing." *Turkish Studies: International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8): 2167-2183.
- Vartia, M. (1996). "The Sources of Bullying: Psychological Work Environment And Organisational Climate." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2: 203-214.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö. ve Çitemel, N. (2010). "İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine." *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1): 1136-1151.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zapf, D. (1999). "Organizational, Work Group Related And Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work." *International Journal of Manpower*, 20(1/2): 70-85.
- Žukauskas, P., & Vveinhardt, J. (2011). "Mobbing Diagnosis Instrument: Stages of Construction, Structure And Connectedness of Criteria." *Journal of Business Economics and Management*, 12(2): 400-416.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Research conducted in educational organizations indicates that majority of teachers are experience at least one of the behavior of mobbing (Aksu and Balcı, 2009: 1378; Blase and Blase, 2002: 715-720; Cemaloğlu, 2007a: 83; Cemaloğlu, 2007b: 797; Hubert and Veldhoven, 2001: 423; Riley, Duncan and Edwards, 2009: 5). When the causes of mobbing is examined it can be seen that research has been focused on the leadership behaviors (Agervold, 2009; Agervold and Mikkelsen, 2004; Akkar, 2010; Altuntaş, 2010; Baillien, Notelaers, De Witte and Matthiesen, 2010; Beale and Hoel, 2011; Cemaloğlu, 2007a; Cemaloğlu, 2007b; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012a; Cemaloğlu and Okçu, 2012; Dick ve Wagner, 2001; Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994; Ertürk, 2011; Kul, 2010; Lee, 2012; Leymann, 1996; Martin ve LaVan, 2010; Okçu, 2011a; Pelit and Kılıç, 2014; Tınaz, 2011; Toker Gökçe, 2012; Vartia, 1996), personality features (Toker Gökçe, 2012: 280), professional qualifications and disciplinary procedures (Ertürk, 2011: 186) and supportive attitudes of school principals (Dick and Wagner, 2001: 256). The importance of related leadership skills and corresponding attitudes and values to the development of strong, positive relationships between principals and teachers can not be overemphasized (Blase and Blase, 2002). Numerous factors which prompt employees to experience stress, work dissatisfaction (Altuntaş, 2010; Celep and Konaklı, 2013; Dick and Wagner, 2001; İlhan, 2010; Karakuş and Çankaya, 2012; Kocaoğlu, 2007; Kul, 2010; Özkul and Çarıkçı, 2010; Salin, 2003; Tetik, 2010; Yaman vd., 2010) and exhaustion (Çam, 2010; Dick and Wagner, 2001; Filizöz and Ay, 2011; Karakuş and Çankaya, 2012; Tanhan and Çam, 2011) in their organizational environments have been identified, one of which is bullying. Uysal and Yavuz (2013) shows the reasons for the occurrence of bullying to be excessively

hierarchical structure of the organization. Principals also who create a negative organizational environment contribute to workplace bullying in educational organizations (Cemaloğlu, 2011; Cemaloğlu and Kılınç, 2012a; Kul, 2010). The aim of this research is to determine the relationship between leadership styles of elementary school principals and mobbing that teachers experience.

## **Method**

The population of the study consisted of 60 schools and 1301 teachers working in primary schools of Ministry of National Education in 5 Central education districts of Aksaray. The sample set of research were chosen from the population with the multi-stage sampling method. The first stage was stratified sampling and the second stage was simple random sampling. There are totally 15 schools and 537 teachers in these districts. 400 teachers filled out the surveys. However, the 5 survey was removed during the preliminary data screening procedure and 395 surveys were analyzed in the study. The Multifactor Leadership Questionnaire (5x Short Form) and Negative Acts Questionnaire were used to collect data. LISREL 8. 80 and SPSS 18. 0 statistical software packages were used to analysis of the data. It was seen that the scales had validity and reliability at high levels by LISREL 8. 80. Then, the data were assessed by using Pearson Product-Moment Correlation Coefficient and Multi Regression Analysis Technique by SPSS 18. 0.

## **Findings**

The findings of the research showed that school principals show mid-level transformational and transactional leadership behaviours, and they were more likely to perform transformational leadership style than transactional leadership style. They were also more likely to perform idealized influence (behavior) and inspirational motivation than other sub-dimensions of transformational

leadership style. Additionally, they were more likely to perform laissez-faire leadership and management by exception (passive) than other sub-dimensions of transactional leadership style. Teachers are victims of bullying at low level. The research also showed that teachers are experience the most “having their opinions and views ignored”, “being shouted at or being the target of spontaneous anger (or rage)”, “spreading of gossip and rumours about them” and “being ignored, excluded or being ‘sent to Coventry’”. As long as primary school principals have more transformational and transactional leadership behaviours, teachers’ mobbing experiences decrease. Idealized influence (behavior) and inspirational motivation that sub-dimensions of transformational leadership style and contingent reward that sub-dimension of transactional leadership style are significant predictor of mobbing.

## **Results**

The findings of the research showed that school principals show mid-level transformational and transactional leadership behaviours, and they were more likely to perform transformational leadership style than transactional leadership style. Teachers are victims of bullying at low level. As long as primary school principals have more transformational and transactional leadership behaviours, teachers’ mobbing experiences decrease. Results showed that idealized influence (behavior) and inspirational motivation that sub-dimensions of transformational leadership style are significant predictor of mobbing. So, as the principals perform idealized influence (behavior) and inspirational motivation behaviors, a decrease is observed in teachers’ mobbing experiences. Results also showed that contingent reward that sub-dimension of transactional leadership style is significant predictor of mobbing. So, as the principals perform contingent reward behaviors, a decrease is observed in teachers’ mobbing

experiences. Consequently, mobbing that primary school teachers experience can be explained by school principals' leadership styles.