

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**PROJE OKULUNDA GÖREV YAPAN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ
İLE ÖĞRETMENLERİN DIŞLANMIŞLIK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

CELAL MURAT YAVUZ

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. GÜL KURUM TIRYAKIOĞLU

EDİRNE, 2024

Tezin Adı: Proje Okulunda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Dışlanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Hazırlayan: Celal Murat YAVUZ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, proje okullarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin dışlanmışlık düzeyleri ile ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırma nicel araştırma yöntemi ile ilişkisel tarama modelindedir. Veri toplama aracı olarak Ferris, Brown, Berry ve Lian (2008) tarafından geliştirilen Kurum ve Erdemli (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan “İş Yerinde Dışlanma Ölçeği” ile Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma verileri Gaziantep merkez ve ilçelerinde proje okullarında görev yapan öğretmenlere ölçekler uygulayarak elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğü için öncelikle evrendeki öğretmen sayısı öğrenilmiştir. 2022 – 2023 eğitim-öğretim yılı Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Şubesi verilerine göre, Gaziantep il merkezinde proje okullarında görev yapan öğretmen sayısı (Şehitkâmil 738; Şahinbey 704) 1442’ dir. Gaziantep ilçelerinde bulunan 10 proje okulunda görev yapan öğretmen sayısı (İslahiyede 167; Nizipte 314; Nurdağı 42) 523’ tür. Gaziantep ilinin proje okullarında görev yapan toplam öğretmen sayısı 1965’tir. Araştırmanın birinci alt evreni olan 1965 proje okulu öğretmenini $\alpha = .05$ anlamlılık düzeyinde, 443 öğretmenin temsil edebileceği varsayılmıştır. Bu örneklemin seçiminde “Basit tesadüfi örnekleme” yöntemi kullanılmıştır.

Verilerin analizi SPSS programından yararlanılarak yapılmıştır. Sorulara verilen yanıtların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları ile iş yerinde dışlanmaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik stili ve dışlanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet, eğitim durumu, yerleşim birimi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığı tespit

amacıyla t-testi kullanılmıştır. Branş, kıdem ve mevcut okulda görev yapma süresi gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığı ise tek yönlü varyans analizi ANOVA testi ile test edilmiştir. Ayrıca anlamlı farklılığı bulunan sonuçlara post hoc testi yapılmıştır. Analiz sonuçları araştırmanın amacına uygun olarak tablolastırılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin liderlik anlayışları ile dışlanma arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Serbest Bırakıcı ve Dönüşümcü Liderlik anlayışını sergileyen okul yöneticileri olduğunda öğretmenler kendilerini az dışlanmış ya da dışlanmamış hissederken Sürdürümcü liderlik anlayışı sergileyen okul yöneticisi karşısında öğretmenler kendilerini diğer liderlik türlerine göre daha dışlanmış görmektedirler.

Araştırmanın diğer bulguları ise okul yöneticilerinin liderlik anlayışları ile dışlanma arasında ilişki araştırılırken bağımsız değişkenlerin etkisine bakılmıştır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi bağımsız değişkenlerde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Branş bakımından sayısal branş öğretmenleri ve mesleki kıdem yılı 11-15 olan öğretmenler kendilerini daha dışlanmış görürken ilçelerde görev yapan öğretmenler merkezde görev yapan öğretmenlere kıyasla daha fazla sürdürümcü liderlik anlayışını benimseyen okul yöneticileriyle karşılaşmaktadır. Araştırma sonuçları doğrultusunda okul yöneticilerinin liderlik anlayışları ve iş yerinde dışlanma konularında daha derinlemesine bilgi edilmesini sağlayacak çalışmalar yapılabilir. Araştırmanın örneklemi sadece Gaziantep ili ile sınırlı kalmayıp diğer iller de araştırmaya dâhil olabilir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Dışlanma, Proje okulu, Okul yöneticileri, Öğretmenler

Thesis Title: The Relationship Between the Leadership Styles of School Administrators Working in the Project School and the Ostracism Levels of Teachers

Author: Celal Murat YAVUZ

ABSTRACT

The aim of this study is to explore the relationship between the leadership styles of school administrators in project schools and the levels of perceived workplace ostracism among teachers. The research adopts a quantitative research method within a correlational survey model. The data collection instruments utilized include the "Workplace Ostracism Scale," developed by Ferris, Brown, Berry, and Lian (2008) and adapted into Turkish by Kurum and Erdemli (2022), along with the "School Administrators' Leadership Styles Scale" developed by Akan, Yıldırım, and Yalçın (2014).

Research data were obtained by administering these scales to teachers working in project schools in Gaziantep city center and districts. To determine the sample size, the total number of teachers in the population was initially assessed. According to the Gaziantep Provincial Directorate of National Education Statistics Branch data for the academic year 2022-2023, the number of teachers in project schools in Gaziantep city center (Şehitkâmil 738; Şahinbey 704) is 1442, and in the districts with 10 project schools (İslahiye 167; Nizip 314; Nurdağı 42), it is 523. The total number of teachers in project schools in Gaziantep is 1965, and it is assumed that a sample of 443 teachers can represent this population at a significance level of $\alpha = .05$. The "Simple Random Sampling" method was employed for sample selection.

Data analysis was conducted using the SPSS program. Frequencies, percentages, means, and standard deviation values were calculated for the responses to the questions. The Pearson Product-Moment Correlation Coefficient test was performed to examine the relationship between teachers' perceptions of their administrators' leadership styles and workplace ostracism.

The t-test was used to determine whether there were significant differences in teachers' views on leadership style and ostracism levels based on gender, educational status, and settlement type. One-way analysis of variance (ANOVA) was applied to investigate significant differences based on variables such as subject, seniority, and the duration of current school tenure. Additionally, post-hoc tests were conducted for results showing significant differences. The analysis results were tabulated and interpreted in accordance with the research objectives.

The study's findings indicate a significant relationship between school administrators' leadership styles and workplace ostracism. When administrators exhibit Empowering and Transformational Leadership styles, teachers feel less ostracized or not ostracized, while in the presence of administrators displaying Sustaining Leadership style, teachers perceive themselves as more ostracized compared to other leadership types.

Other findings of the study explored the impact of independent variables when investigating the relationship between school administrators' leadership styles and workplace ostracism. No significant differences were observed based on gender, age, and educational level. However, teachers in numerical subject areas and those with professional seniority between 11-15 years felt more ostracized. Teachers in districts encountered administrators who adopted Sustaining Leadership style more frequently compared to those in the city center. In light of the research results, further studies could be conducted to gain more in-depth insights into the leadership styles of school administrators and workplace ostracism. The study's sample, initially limited to Gaziantep province, could be expanded to include other provinces for broader generalizability.

Keywords: Leadership, Ostracism, Project school, School administrator, Teachers

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının en başından beri beni sürekli destekleyen, fikirleriyle beni yönlendiren, her aşamada beni bir adım ileriye taşıyan danışmanım Sayın Doç. Dr. Gül KURUM TİRYAKİOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Pedagojik Formasyon eğitimim boyunca alanımızla ilgili bilgileriyle bana yön veren ve bu alanda çalışmalarında desteklerini esirgemeyen hocalarıma başta bölüm başkanımız Prof. Dr. Tuncer Bülbül olmak üzere hepsine teşekkür ediyorum.

Bu zorlu süreçte sürekli benim yanımda olan, motive eden ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her defasında beni kolumdan ve yüreğimden tutan, yüksek lisansa tekrar başlamamı sağlayarak beni cesaretlendiren başta kıymetli eşim Zeynep İNCE YAVUZ olmak üzere tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatım boyunca beni destekleyen, haklarını asla ödeyemeyeceğim Annem Leyla YAVUZ'a ve Babam Ali YAVUZ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

KISALTMALAR

Akt. : Aktaran

LGS : Liseye Geçiş Sistemi

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

vb : ve benzeri

Ss: Standart Sapma

Ort: Ortalama

sd : Serbestlik derecesi

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR.....	v
KISALTMALAR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
BÖLÜM I	12
GİRİŞ.....	12
1.1 Problem Durumu	12
1.2 Amaç ve Alt Amaçlar	15
1.3 Önemi	16
1.4 Sayıtlar	18
1.5 Sınırlılıklar.....	18
1.6 Tanımlar	18
BÖLÜM II.....	20
ALANYAZIN.....	20
2.1 Liderlik Stilleri	20
2.1.1 Dönüşümcü Liderlik.....	21
2.1.2 Serbest Bırakıcı Liderlik.....	25
2.1.3 Sürdürümcü Liderlik.....	28
2.2 İş Yerinde Dışlanma	32
2.2.1 Dışlanma Kavramı.....	32
2.2.2 Dışlanma İle İlgili Kavramlar	36
2.2.3 Dışlanma Türleri.....	38
2.2.4 Dışlanmanın Boyutları.....	41
2.2.5 Dışlanmanın Nedenleri	42

2.2.6. Williams'ın Psikolojik Dışlanma Modeli	44
2.2.7 Dışlanmanın Yol Açtığı Tepkiler	48
2.2.8 Dışlanmanın Sonuçları	51
2.2.9 Eğitim Örgütlerinde Dışlanma.....	52
2.3 Örgütsel Dışlanma ve Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar	54
BÖLÜM III	59
YÖNTEM.....	59
3.1 Araştırmanın Modeli.....	59
3.2 Evren ve Örneklem.....	60
3.3 Veri Toplama Araçları.....	62
3.3.1 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği.....	62
3.3.2 İş Yerinde Dışlanma Ölçeği	64
3.4 Verilerin Analizi	65
BÖLÜM IV.....	68
BULGULAR VE YORUM	68
BÖLÜM V	84
SONUÇ VE ÖNERİLER	84
5.1 Sonuç	84
5.2 Öneriler.....	87
KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	104
Ek 1 : Anket Formu	104
Ek 2: İş Yerinde Dışlanma Ölçeği İzni.....	109
Ek 3: Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği İzni	110
Ek 4: Gaziantep Milli Eğitim Müdürlüğü İzni	111

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 Dönüşümcü Lider Boyutları.....	23
Tablo 2.2 Sürdürümcü Lider Boyutları	30
Tablo 2.3: Dışlanma Aşamaları.....	33
Tablo 2.4: Sosyal Dışlanmanın Tanımlarının Sınıflandırılması.....	39
Tablo 3.1. Demografik Özelliklere Yönelik Dağılım	61
Tablo 3.2. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeğinin ve İş Yerinde Dışlanma Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Mod, Medyan Değerleri ile Çarpıklık ve Basıklık Katsayı Sonuçları.....	66
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stiline İlişkin Görüşlerinin Maddelerine göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	68
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Stiline İlişkin Görüşlerinin Maddelerine göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Görüşlerinin Maddelerine göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	70
Tablo 4.4. Öğretmenlerin İş Yerinde Dışlanmaya ait Görüşlerinin Maddelerine göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	72
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Cinsiyet Bakımından İncelenmesinin t Testi Sonuçları.....	74
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesinin t Testi Sonuçları.....	75
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Mesleki Kıdem Yılı Bakımından İncelenmesinin Anova Testi Sonuçları.....	76
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Branş Bakımından İncelenmesinin Anova Testi Sonuçları.....	78

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Mevcut Okuldaki Kıdem Yılı Bakımından İncelenmesinin Anova Testi Sonuçları.....	80
--	-----------

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Bakımından İncelenmesinin t Testi Sonuçları.....	81
---	-----------

Tablo 4.11. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmaları Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	82
---	-----------



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşyerinde Dışlanmanın Örgütsel Nedenleri.....	43
Şekil 2. Williams'ın Dışlanma Modeli.....	44



BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın problemi, amaçları, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımları ortaya koyulacaktır.

1.1 Problem Durumu

Okullar da dâhil olmak üzere bütün örgütler bir amaç altında toplanırlar. Bu amaçları gerçekleştirmek için çalışanları ve örgütü yönetmek üzere yönetici bulunur. Yöneticiyi; bir mevkiye sahip, yetkileri olan, başında bulunduğu örgütü önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırma amacı olan insan olarak açıklamak mümkündür. Yöneticinin görevi; başında bulunduğu örgütü, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda mal veya hizmet üretmeye yönlendirmektir (Dinçer ve Fidan, 2000: 30).

Yönetici genellikle üst mevkiler tarafından belirlenir ve kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak işlerin yolunda gitmesini sağlamaya çalışan kişidir. Fakat örgütlerde yalnızca işlerin yürütmesine odaklanan yöneticiler, örgütlerini bir üst boyuta taşıyamamakla beraber örgütlerinin çıktı kalitelerinde düşüşe neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı yöneticilerin, yöneticilik özellikleri ile birlikte aynı zamanda çalışanına ve örgüte fayda sağlayacak niteliklere sahip birer lider olmaları da beklenmektedir (Efil, 1999).

Lider; çalışanlarının güven ve saygılarını kazanarak onları, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek üzere ortak hareket etme konusunda ikna edebilen kişidir (Eroğlu, 2013, 106). Görüldüğü üzere Lider; hem kendisine hem etrafına katkı sağlayan, liderlik eden anlamlarına sahiptir. Yönetici ile lider arasında nitelik ve davranış farkları bulunmaktadır. Yönetici, mevcut konumundan kaynaklanan yetkilere dayanarak ve bu yetkileri paylaşmadan kısa vadeli hedeflere odaklanırken; lider, uzun vadeli düşünce

perspektifiyle örgütü yönlendirir ve olumlu değişimlerle örgütün gelişimini sağlamaya çaba gösterir (Tekarslan, 2000).

Örgüt yöneticisi, olaylar karşısındaki hâl ve hareketleri, eylemleri, astlara yaklaşımı, karakteristik nitelikleri, astlarının ve üstlerinin kendisinden beklentileri gibi sebeplerle kendine özgü bir liderlik stili sergilemektedir. Liderlik stilleri; örgütün işleyişi, örgüt çalışanlarının verimi, örgüt kültürü üzerinde çok büyük etki uyandırdığını ifade etmektedir. Değişkenlik gösteren liderlik stilleri kişinin duygu, düşünce ve davranışlara göre değişmektedir. Bu çalışmada; Hoy ve Miskel' in (2010) yaptığı sınıflama doğrultusunda dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri temel alınmıştır (Hoy ve Miskel, 2010).

Her örgütün ulaşması gereken belirli amaçlar bulunmaktadır. Yönetici, örgütün bu amaçlara ulaşma durumunu ve amaçlara hangi seviyede varıldığını belirlemek durumundadır. Bu durumun belirlenmesi, örgütün performans seviyesini meydana getirmektedir. Yönetici, örgütün performansından mesul olduğu kadar çalışan performansından da mesuldür. Yöneticinin sahip olduğu liderlik stili, hem çalışanların hem de örgütün performansını olumlu/olumsuz yönden etkileyebilir. Elde edilen neticenin olumlu yönde ya da olumsuz yönde olarak çıkmasını belirleyecek olan diğer bir etmen de çalışan kişilerin kendilerini örgüt içinde nasıl konumlandıklarıdır. Yani örgütün amaçlara ulaşması için çalışanların, kendilerini örgüte ait hissetmesi gerekmektedir (Demirtaş, 2010).

Örgüt başarısının yükselmesi için çalışan kişilerin de performansını yükseltmek gerekmektedir. Örgütteki çalışanın performansını belirleyen birçok değişken vardır. Örgüt iklimi, ekonomik boyut gibi değişkenlerin yanısıra örgütteki liderin stilidir. Liderin sergileyeceği tutum, çalışanın davranışlarına doğrudan etki yaparak dolayısıyla çalışanın örgüt iklimini de etkilemektedir. Örgütte kendini yalnız hisseden çalışan, örgüt içerisinde performansını sergileyemeyecek ve örgütün başarısına da bir katkısı olmayacaktır (Leiter ve Maslach 2003).

Yerli ve yabancı alanyazına yapılan incelemeler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin dışlanma düzeyleri üzerindeki etkilerine dair birçok araştırmanın varlığını göstermektedir. Bu çalışmalar, okul yöneticilerinin bu konudaki rolünün

olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olabileceğini ortaya koymaktadır.(Akgün vd., 2019; Kılıç vd., 2014; Demir, 2022)

Proje okulları, Liselere Geçiş Sistemi (LGS) sonucuna göre ülkenin başarı seviyesi yüksek öğrencilerin yerleştiği ve onlara gelişmiş eğitim olanakları sunan, örgüt yöneticilerinin diğer okullardan farklı olarak kendi öğretmen kadrosunu kurma ayrıcalığına sahip oldukları okullardır. Proje okulları, sahip oldukları nitelikler bakımından adını duyurarak yaptıkları iş ve projelerle ön plana çıkmaktadırlar. Bu sebeple, proje okullarındaki yöneticilerin liderlik stillerini tespit etmek ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerin bu stiller karşısında kendilerini okulda sosyal olarak nasıl gördüklerini belirlemek önem taşımaktadır. (MEB, 2016) Bu bağlamda, başarılı bir profil çizen proje okullarının başarısını anlamak ve bu başarıyla okul yöneticilerinin liderlik rolleri arasındaki ilişkiyi kavramak önemlidir. Ayrıca, bu okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stili karşısında okulda sergiledikleri dışlanma duygusunu belirlemek, başarıya giden yolda etkili stratejilerin ve liderlik pratiklerinin anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Son yıllarda proje okulları konusundaki araştırmalar incelendiğinde, proje okullarıyla ilgili yöneticilerin yeterliliklerine dair çalışmaların (Çatak ve Seda, 2021) ve proje okullarının yapı ve işleyişine dair çalışmaların (Kaya, 2019) yapıldığı görülmüştür ancak liderlik stilleri, dışlanmışlık (ostracism) ve proje okul yöneticileri üzerine yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Proje okul yöneticileri ve dışlanmışlık konularını bir araya getiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu temel nedenlerle, bu çalışmada proje okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenler arasındaki dışlanmışlık ilişkisi, öğretmen görüşleri temel alınarak incelenmekte ve 'Proje okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmenlerin dışlanmışlığına etkisi var mıdır?' sorusu yanıtlanmaya çalışılmaktadır (Akçakoca ve Bilgin, 2016).

1.2 Amaç ve Alt Amaçlar

Bu araştırmanın amacı, proje okullarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin dışlanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu genel amaç kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmenlerin görüşlerine göre:

1. Proje okul yöneticilerinin liderlik stilleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin dışlanmışlık düzeyleri nedir?
3. Proje okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları;
 - a. Cinsiyet,
 - b. Eğitim durumu,
 - c. Kıdem,
 - d. Branş,
 - e. Mevcut okuldaki yılı,
 - f. Okulun bulunduğu yerleşim birimi, özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Proje okullarındaki öğretmenlerin, dışlanmışlık düzeylerine ilişkin algıları;
 - a. Cinsiyet,
 - b. Eğitim durumu,
 - c. Kıdem,
 - d. Branş,
 - e. Mevcut okuldaki yılı,
 - f. Okulun bulunduğu yerleşim birimi, özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Proje okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin dışlanmışlık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.3 Önemi

Son yıllardaki araştırmalara bakıldığında, dışlanma konusunda yapılan araştırmaların sayısı artış göstermiştir (Solak ve Teközel, 2019). İnsan; kendi başına tanımlanmayan, çevresiyle birlikte bir bütün olarak ele alınabilen bir varlıktır. Bu varlık, çevreyle etkileşim sonucu çeşitli durumlarla karşı karşıya gelmektedir: İnsanların birbirlerini yok sayması, birbirleriyle iletişim kurmaması, çevrenin bireyi reddedişi, görmezden gelmesi, bireyin dışlanması gibi. Dışlanma kavramı, hemen hemen en ilkel toplumdan en gelişmiş topluma kadar her yerde ortaya çıkmaktadır. Dışlanmanın olduğu yerde bir tarafta dışlayanlar, diğer tarafta ise dışlananlar mevcuttur. Birey, bir gruba dâhil olduktan sonra ya da herhangi bir çevreye girdikten sonra bu iki tarafın birisinde zaman zaman yer almıştır (Solak ve Teközel, 2019).

İnsan, sosyal ihtiyaçları olan bir varlıktır. Bu sosyal gereksinimleri karşılamak, insan olan her yerde mevcuttur. İnsan, çevresi tarafından genellikle kabul görmek, onaylanmak, aidiyet duygusuna kapılmak ister (Dierolf, 2010). İnsanın aidiyet hissini yaşayamaması, mutsuz olmasına neden olacaktır. Benzer şekilde, insanın ihtiyaçlarının giderilmesinin belirli bir önceliği olduğunu savunan Maslow’a göre insan güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sosyal çevrede kabul görme, saygınlık kazanma, ait olma hissini yaşamak isteyecektir (Omay, 2010; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2020).

Bireyin doğası gereği kabul görmeye, farkında olmaya, ait hissetmeye karşı ihtiyacı varken dışlanmaya, yok sayılmaya, görmezden gelinmeye karşıda kaçma eğilimi vardır (Kurzban ve Leary, 2001). Bireyin; girmiş olduğu çevrede, sosyal ihtiyaçlarını karşılayamaması birey için olumsuz deneyim oluşturacaktır. Bireyin yaşamış olduğu bu olumsuz deneyimler, hayatını kötü etkileyecek; kişinin öz saygısını, öz güvenini kaybetmesine neden olacaktır (Dierolf, 2010).

Bireyin aidiyet hissine kapılmaması; kimsesiz, değersiz hissetmesine sebebiyet verebilir ve birey sonunu düşünmeden kendisini kötü etkileyecek hareketlerde bulunabilir. Bireyin girdiği çevrede kendini iyi hissedememesi, aidiyet duygusuna varamamasının başlıca sebepleri vardır. Bu sebeplerin başında sosyal reddedilme ve dışlanma (ostracizm) gelmektedir (Stout, 2009).

Okulların yönetim aşamaları, pek çok değişkeni içinde barındırmaktadır: Okulların misyon ve vizyonu, yöneticilerin liderlik stilleri, birlikte çalışılan ekibin kişisel özellikleri, okulun fiziksel şartları, öğrenci profili gibi değişkenler başarıyı etkileyen faktörlerdir. Bu bağlamda, yöneticilerin liderlik nitelikleri, örgütlerin etkililiğini önemli ölçüde etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Ayrıca, liderliğin doğası ve özelliklerinin geliştirilebilir olma olasılığı, liderlikle ilgili çalışmaların temel göstergesi olarak kabul edilmektedir (Kayhan ve Eroğlu, 2002).

Proje okulları, benzersiz bir vizyon ve misyon taşımanın yanı sıra, liderlikleriyle diğer okul yöneticilerinden ayrılan belirgin özelliklere sahiptir. Proje okulu yöneticileri, ekiplerini kurma konusunda daha yetkin ve özgün bir rol üstlenirler. Ayrıca, ulusal ve uluslararası düzeyde proje, faaliyet ve bilimsel araştırmalara katılımı teşvik ederler, bu sayede okul paydaşlarını etkin bir şekilde bu alanlara dâhil etme becerisine sahiptirler. Proje okulları, sadece proje tabanlı eğitim fırsatları sunmakla kalmaz, aynı zamanda ülkenin akademik anlamda öne çıkan potansiyel öğrencilerine eğitim imkânı da sağlarlar; çünkü öğrenci seçimleri merkezi sınav performansına dayanır. (MEB, 2016)

Proje okullarıyla ilgili yapılan bazı araştırmalara bakıldığında proje okullarında çalışan öğretmenlerin liderlik algıları ve bir liderde aradıkları en önemli özellikler; liderin motivasyon kabiliyetinin olması, iletişim yeteneğinin güçlü olması, etkileyebilme gücünün yüksek olması, kişilik yapısının liderliğe uygun olması, liyakat sahibi olması ve yönettiği gruba örnek teşkil edebilecek düzeyde olması şeklinde görülmüştür (Duygu, 2022). Bu bağlamda, proje okullarındaki öğretmenlerin başarılarını değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile doğrudan ilişkilendirilmiş olup, öğretmenlerin dışlanma riskine karşı duyarlılık düzeylerini ve okullarına aidiyet hissetme önemini ön plana çıkarmaktadır (MEB, 2016).

1.4 Sayıtlar

Araştırmanın sayıtları, öğretmenlerin kendi istekleriyle ölçekteki maddelere içtenlikle doğru cevap vermeleridir.

1.5 Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili proje okullarındaki görevli öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma ortaöğretim kademeleri ile sınırlandırılmıştır.

1.6 Tanımlar

Dışlanma (Ostracizm) : Dışlanma kavramının, yalnız hissetme (Williams, Cheung ve Choi, 2000: 750), sosyal çevrede farkında olmama (Twenge, Catanese ve Baumeister, 2002: 608), yok sayılma ve reddedilme (Hitlan vd.,2006) gibi çeşitli tanımlarla ifade edildiği görülmektedir.

Proje okulu: Gaziantep il sınırları içinde faaliyet gösteren, hem ülkemizde hem de yurtdışında proje yürüten, merkezi sınav başarılarına odaklanan öğrenci profiline sahip, belirli eğitim reformlarını başarıyla uygulayan eğitim kurumlarıdır.

Okul Yöneticisi: Gaziantep Proje Okulları'nda, yönetim kısmı, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı gibi pozisyonlardan oluşmaktadır. Bu yöneticiler, okulun idari süreçlerini yönetir, eğitim reformlarını uygular ve öğrenci başarılarını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirir.

Öğretmen: Gaziantep il sınırları içinde faaliyet gösteren Proje okulunda görev yapan, herhangi bir bilim dalını, tekniği ya da disiplini öğretmeyi meslek edinen kişidir.

Lider: Proje okullarında öncülük eden, yönlendiren, grubunun istek ve ihtiyaçlarını önceden öngören, yaratıcı bir bireye denir.

Sürdürümcü liderlik: Bu liderler, Gaziantep Proje Okulları'nda eğitimde hızlı ilerleme ve öğrenci başarısını artırma amacına yönelik stratejileri benimseyerek, mevcut kuralları değiştirmeyen ve ödül-ceza sistemini işleten yerel eğitim sistemi içinde dengeli ve istikrarlı bir yönetim anlayışını temsil ederler.

Dönüşümcü liderlik: Bu liderler, Gaziantep ilindeki proje okullarında gruptaki mevcut sistemi aniden değiştiren ve bu değişiklikleri gerçekleştirirken çalışanların psikolojisine ve kişisel değerlerine önem veren bir liderlik yaklaşımı benimsenmiştir. Dönüşümcü liderler, çalışanların ihtiyaçlarını örgütün ihtiyaçlarına uygun bir şekilde dönüştürürken, çalışanların örgüt ihtiyaçlarını zaman içinde kendi kişisel ihtiyaçları gibi hissetmelerini sağlarlar

Serbest bırakıcı liderlik: Bu liderler, Gaziantep Proje Okulları'nda liderin gerçekte olmadığı bir durumu ifade eder. Serbest bırakıcı lider, çalışanlara müdahale etmeyip ödül-ceza sistemini kullanmaz ve genellikle astlarıyla arasında bir anlaşma olmaz.

BÖLÜM II

ALANYAZIN

2.1 Liderlik Stilleri

Örgütlerin sosyal dinamiklerine odaklandığımızda, liderlik bu bağlamdan ayrı düşünülemez. Özellikle okulları ele aldığımızda, çalışanların yetenek yönetiminden, okul kültürüne, iş arkadaşlarından yaratıcı bir okul ortamına kadar birçok faktörü etkileyebilmektedir. Bu faktörlerden biri de yöneticilerin liderlik stilleridir. Liderlik, sadece bir örgütün işleyişini değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu, işbirliğini ve genel performansı etkileyen kritik bir rol oynamaktadır (Çelikay ve İnandı, 2023).

Başarılı bir lider, toplumu ya da çalıştığı örgütü iyi analiz ederek o doğrultuda davranışlarını şekillendiren liderdir (Kantos, 2011). 19. yüzyıla kadar meydana gelen liderlik stillerine bakıldığında geleneksel, ödül – ceza sistemli anlayışlar karşımıza çıkarken günümüzde ise modern, değişime ayak uyduran, çalışanın değerlerine önem veren stiller görülmektedir (Yıldırım, 2016). Bu anlayışlar: liderlik tarzları, liderlik biçimleri, liderlik stilleri, liderlik davranışları gibi çeşitli başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Yeni liderlik yaklaşımları arasında kullanılan kavramlara bakıldığında en çok liderlik stilleri kavramının kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmada Hoy ve Miskel (2010) tarafından ortaya konulan liderlik stilleri tasnifi dikkate alınmıştır. Hoy ve Miskel (2010) tarafından ortaya konulan sınıflamada liderlik davranışları “dönüşümcü”, “sürdürümcü” ve “serbest bırakıcı” olmak üzere üç şekilde yapılmıştır.

2.1.1 Dönüşümcü Liderlik

“Dönüşümcü Liderlik” kavramı, Karip’e (1998) göre dönüşümcü lider; çalışanlarının bireysel özelliklerini, ihtiyaçlarını fark eder ve bu ihtiyaçları, çalışanı güdülemek için kullanır. Sürece nazaran düşüncelerle ilgilenen dönüşümcü liderler, ilham veren rolü üstlenip, çalışanların azimlerini, isteklerini yükseltip onları sürekli motive eder. Çalışanlarını, iş yerini görev olarak görmesinden öte aidiyet duygusu oluşturup başarı konusunda motive eder.

Alanyazında dönüşümcü liderliğe ait çeşitli özellikler ortaya konmuştur. Dönüşümcü liderde olması gereken özellikler mevcuttur. Dönüşümcü lider, takımdakiler üzerinde motivasyon, moral ve performans yaratan kişidir (Uğur ve Erdoğan, 2023). Bu özellikler alanyazında genel itibariyle ortaya konmuş durumdadır. Cömert’in (2004) bu konuda detaylı bir çalışması mevcuttur. Cömert’e (2004: 9-10) göre hakiki bir dönüşümcü lider şu özellikleri kendinde barındırmalıdır:

- Yaşadığı döneme ayak uyduracak biçimde yeniliğe açık olmalı,
- Elindeki birikimi zenginleştirecek kadar özgün olmalı,
- Eylemlerde bulunurken savruk bir biçimde değil de bilinçli bir şekilde hareket etmeli,
- Değişen zamana, çeşitli fikirlere karşı destekleyici olmalı,
- Şu anı değil ilerisi hakkındaki fikirleri, öngörüsü yüksek olmalı,
- Aykırı ile özgün olmayı birbirinden ayıracak kadar ileri düzey bilişsel becerileri olmalı,
- Çözülmesi zor konuları çözecek kadar açık ve net olmalı,
- Kriz yönetimlerinde risk alıp etkili çözüm yöntemleri sunmalı ve risk alıp çalışanlarına güven vermeli,
- Çalışanların kültürel seviyelerini yükseltmeli, onlara kendini geliştirme konusunda güdüleyici olmalıdır.

Dönüşümcü liderlik, okullarda etkili iletişim, öğretmen katılımıyla karar alma ve öğretmenlerin öz yeterliliğini güçlendirme üzerine odaklanır. Bu liderlik tarzı,

öğretmenleri, öğrencileri ve ebeveynleri bir araya getirerek işbirliğine dayalı bir okul kültürü oluşturur. Dönüşümcü liderler, sürekli iletişim, ekip çalışması, ihtiyaçları anlama, yeniliklere açıklık gibi stratejilerle öğretmenleri destekler ve motive eder. Aynı zamanda, örgüt çalışanlarını okul hedeflerine dâhil eder, bilgi paylaşımını teşvik eder ve yüksek performans hedeflerine odaklanır (Cömert, 2004).

Dönüşümcü liderlikte liderler, öncelikle kendi ihtiyaçlarını örgütün gereksinimlerinin önüne koymazlar. Bunun yerine, çalışanların etkinliğini artırmaya odaklanır, örgütün hedeflerini ve kültürünü iyi anlar ve çalışanlarla etkili iletişim geliştirirler. Dönüşümcü liderler, çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip farkındalık oluşturur. Ardından, bu ihtiyaçları örgütün ihtiyaçlarıyla örtüştürerek çalışanın kendisini örgüte ait hissetmesini sağlarlar. Sonuç olarak, hem çalışanın ihtiyaçları ve aidiyet hissi karşılanır, hem de örgütün işleyişi ve performansı artar (Çakar ve Arbak, 2003).

Dönüşümcü liderler, sürekli yeni görüşlere açık olup çalışanlarının özgün olmasını isterler. Çalışanlarının yaratıcı olması için onları güdüleyip bu yönde teşvik ederler. Yaratıcılığın birçok probleme çözüm getirdiğinin bilincinde olup örgütünde bu iklimde gelişip büyümesini isterler. Dönüşümcü liderler, çalışanlarını başkalarının yanında küçük düşürmezler, olumsuz yönde eleştirmezler, rencide etmezler. Dönüşümcü liderler, risk alıp cesur davranırlar, bu şekilde örgütteki çalışanlara da güven verirler. Dönüşümcü liderler, yeniliğe açık, ileri düzeyde bilişsel becerilere sahip, karmaşıklık yerine açık ve net bir tavır sergileyen liderlerdir (Cömert, 2004).

Dönüşümcü liderlik, insan değerleriyle özdeşleşmeyi ön plana almaktadır. Dönüşümcü liderlik; adaletli olma, insancıl bir davranış biçimine sahip olma, sorumluluk alma, aidiyet gibi özellikleri barındırmayı gerektirir. Dönüşümcü liderin gündeminde, çalışanlar örgüt arasında iyi ilişkiler kurma ve geliştirme vardır. Podsakoff, MacKenzie ve Boomer (1996: 259-260) dönüşümcü liderliği; örgütteki kişilerin kültürel değerleri ve değer verdikleri yerleri etkilemeye yönelik tutumları kapsayan, çalışanları daha üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik güdüleyen ve örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha önde tutmaları için eylemlerde bulunan kişi şeklinde tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderlik, çalışanlarını yücelten, onların şu an orataya koydukları performanstan daha iyisini yapabilecekleri yönünde

teşvik eden dolayısıyla çalışanların öz saygılarını ve öz güvenlerini yükselten liderlik stilidir (Eren, 2009: 519).

Dönüşümcü liderlik üzerine farklı çalışmalar, çeşitli araştırmalar olmuştur. Bu araştırmalar neticesinde dönüşümcü liderliğin boyutları dört ana madde üzerinde şekillenmiştir. Kılıç'a (2006) göre bunlar sırasıyla idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) olmak üzere dört ana özelliştir. Bu liderlik stiline boyutları Tablo 2.1'de özetlenmiştir:

Tablo 2.1: Dönüşümcü Lider Boyutları

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN DÖRT İLKESİ MEVCUTTUR.	İdealleştirilmiş Etki
	Motivasyon
	Entelektüel Uyarım
	Bireysel Destek

Kaynak: Kılıç, 2006

Tablo 2.1'de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik anlayışının dört temel ilkesi vardır. Bu ilkeler, birbirleriyle bağlantılı olup dönüşümcü liderlerin özelliklerinin temelini oluşturmaktadır. İdealleştirilmiş Etki, yöneticinin kendisine duyulan güveni; motivasyon, yöneticilerin çalışanlara esin kaynağı olmasını; bireysel destek, çalışanlar hakkında bilgi sahibi olmayı; entelektüel uyarım ise yöneticinin çalışanları ıraksak düşünmeye teşvik etmesidir. Dönüşümcü liderlik boyutları alt başlıklarda açıklanmıştır:

İdealleştirilmiş Etki (Karizma): Dönüşümcü liderliğin boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etkide (karizma), lider çalışanlar tarafından kendine duyulan bağlılığı onlara hissettirerek belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışmaktadır. Dönüşümcü lider, çalışanların hem kişisel hayatlarında hem de iş hayatlarında saygılı, kendilerine güvenen bireyler olmalarını istemekte ve bu doğrultuda çaba göstermektedir. Dönüşümcü lider, hal ve hareketleriyle çalışanlarına rol model olup çalışanlarında bu

doğrultuda motive etmektedir. Çalışanlar da liderlerini güvenilir bulmakta, liderlerinin kabiliyetli, kriz yönetiminde etkili, cesur, risk alan, problem çözmede analitik düşünceye sahip bir lider oluğuna inanmaktadırlar (Erkuş ve Günlü, 2008: 191-192).

İlham Verici Motivasyon: Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu çalışanlara esin kaynağı olmaktır. Bu bileşene baktığımızda dönüşümcü lider, çalışanlarına hedefler doğrultusunda telkinlerde bulunur ve çalışanların da bu telkinlerin bilincine varıp daha iyi performans sergilemeleri beklenir (Bass, 1990: 118). Dönüşümcü lider, çalışanlarına önemli hedefler, amaçlar belirleyerek onlara vizyon ve misyon sahibi olmaları yolunda esin kaynağı oluşturur (Simola vd., 2010: 180). Burada lider, kendi hal ve hareketleriyle çalışanlarını motive ederek çalışanlarına ilham kaynağı olmaktadır. Liderin, ilham kaynağı oluşturmada, etkili bir örgüt iklimi yaratması ve çalışanları sürece dahil etmesi büyük rol oynar. Çalışanları dinlemek ve bu iletişim sonucunda ortaya çıkan fikirlere önem vermek, liderin çalışanlarını motive etmesine katkı sağlar. Liderin, çalışanların sözlerine sıkı sıkıya bağlı olması, güven ve karşılıklı saygının pekişmesine katkıda bulunarak işbirliğini artırır ve ekip ruhunu güçlendirir (Erkuş ve Günlü, 2008: 191). Bu bileşende, lider örgütte etkili bir çalışma ortamı oluşturmakta ve herkesin ortak bir payda buluşmasını sağlamaktadır. Çalışanlar sağlıklı bir örgüt ikliminde çalışırken bu iklimi oluşturan liderleri tarafından motive olmaktadır (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 61).

Bireysel İlgi: Liderin, çalışanlar için mevcut çalışma ortamını meydana getirmesinden sonra ortaya çıkan bir bileşendir (Simola vd., 2010: 180). Burada dönüşümcü lider, öncelikle çalışanlarının kişisel davranışlarını öğrenir. Bütün çalışanlarını, inceledikten sonra onların bireysel farklı yönlerini belirler ve insanların hem yeteneklerine hem de ideallerine göre yönlendirmeler yapar (Ünlüönen ve Çatır, 2016). Dönüşümcü liderler, örgüt içindeki kişilerin tüm yönlerini bilip onlara ilgileri doğrultusunda yönlendirmeler yapar. Görevlendirmeleri, bireysel yetenekleri doğrultusunda yaptıktan sonra onları izlemeye başlar ve gerektiği yerde yardıma bulunur (Hinkin ve Tracey, 1999: 109). Bireysel ilgiyle asıl hedef, dönüşümcü liderin çalışanlarıyla empati kurmasını sağlamak ve onları daha iyi anlamasını kolaylaştırmaktır. Çalışanların kişisel tercihlerine hâkim olan dönüşümcü lider örgüt içinde yönlendirmeleri daha işlevsel yapmaktadır (Gao ve Bai, 2011). Geleneksel

liderlik anlayışlarında, liderlik genellikle çalışanlar üzerinde otorite sağlamak olarak açıklanırken dönüşümcü liderlikte ise çalışanların kendi güçlerinin farkında olmaları olarak açıklanmaktadır (Owen ve Gazzard, 2007: 319).

Entelektüel Teşvik (Zihinsel Uyarım): Dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik(zihinsel uyarım) boyutunda lider, çalışanların üst düzey bilişsel becerileri kullanmaları, yaratıcı fikirler ortaya koymaları, özgün olmaları için çaba sarf etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 67). Entelektüel uyarım bileşeniyle lider, çalışanlarının farklı, özgün bakış açıları göstermelerini desteklemektedir (Conger, 1999: 157). Bass'a göre (1990), dönüşümcü lider zihinsel uyarım bileşeninde çalışanların özgün olması için yaratıcı olmaları için onları ödüllendirerek bu düşünce biçimlerinin devamlılığını sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlikte genel itibariyle sürekli değişen şartlarla adapte içinde olma ve gerekli örgütsel dönüşümü gerçekleştirme hedeflenmektedir (Çelik, 1998). Lider söz konusu dönüşüm için örgütsel dönüşümünün yanı sıra çalışanların iyi yönde yol katetmesi için de çalışmaktadır. Çalışanların, kişisel özellikleri hakkında bilgi sahibi olup onların mutlu, huzurlu olmalarını sağlayarak örgütteki verimliliği artırmaktadır (Akbolat vd., 2013: 37-38).

2.1.2 Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, liderin varlığının neredeyse hissedilmediği bir ortamı tarif etse de, bu liderlik yaklaşımı genellikle dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik gibi aktif liderlik modellerinden oldukça farklı bir perspektife sahip olarak tanımlanabilir. Serbest bırakıcı liderliğe sahip yöneticiler, örgütün işleyişi konusunda genellikle umursamaz bir tavır takınmaktadırlar. Gerçekte, bu tür liderlik davranışı sergileyen liderlerin, çalışanlara ne ölçüde liderlik yaptığı sıklıkla tartışma konusu olmuştur (Dilek, 2005).

Temelde serbest bırakıcı liderlik, liderin belirgin bir varlığını sürdürse de, çalışanlara geniş bir özerklik tanıyan bir liderlik tarzını ifade eder. Bu lider, çalışanlarla bir tür anlaşma olmadan işleri kendi akışına bırakma eğilimindedir. Sıklıkla liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde gözlemlenen serbest bırakıcı

liderlik, liderin emri altındaki çalışanlarla etkileşime girme veya geri bildirim sağlama konusunda çoğu zaman pasif bir yaklaşım benimser. İhtiyaç analizi yapmayan serbest bırakıcı lider, çalışanlara güven oluşturmakta zorlanır. Zayıf iletişim nedeniyle, çalışanlar genellikle kendi başlarına hareket etme eğilimindedirler (Karip, 1998).

Serbest bırakıcı liderlik, örgüt içerisinde sınırlı bir etkileşimle karakterize edilen bir liderlik modelidir; lider, genellikle düşük seviyede bilgi ve yönlendirme taleplerine yanıt verirken, genel olarak emir verme pratiğinden kaçınır (Khan, 1999; Akt: Terzi ve Kurt, 2005). Serbest bırakıcı liderler, inisiyatif kullanmaktan ve sorumluluktan kaçınma eğilimindedirler. Bu liderlik tarzı, çalışanlara örgüt hedeflerini belirleme ve kendi sorunlarını çözme konusunda geniş bir özgürlük tanıma eğilimindedir ve liderin yönlendirmesini minimumda tutar (Durdağı ve Yalçın, 2015).

Serbest bırakıcı liderlik stili, genellikle liderin neredeyse hissedilmediği bir ortamı işaret eder ve bu yaklaşım, aktif liderlik modellerinden biri olan dönüşümcü liderlik stiline tam zıttı olarak nitelendirilebilir (Rowold ve Schlotz, 2009: 35). Bu liderlik tarzına sahip olan liderler, örgütlerinin yapısı ve işleyişi konusunda genellikle çalışanlarından uzak durarak oldukça pasif bir tutum sergilerler. Bu yönetim anlayışını benimseyen liderler, çalışanlarına liderlik yapma konusunda sıkça tartışmalı bir pozisyonda bulunmaktadır. Bu liderlik tarzının egemen olduğu örgütlerde, çalışanlardan beklentiler ve yapılması gerekenler genellikle belirsizdir. Çalışanlara ihtiyaçlara karşılık vermeleri için ödül verilmez ve işler aksadığında ceza uygulanmaz. Yani, bu liderlik anlayışına sahip lider, örgüt içinde varlığı ya da yokluğu belli olmayan bir konumda bulunmaktadır (Dilek, 2005: 45).

Serbest bırakıcı lider, örgüt içindeki görevlerde oldukça sınırlı bir rol üstlenir ve genellikle emir-komuta zinciri anlayışını reddeder. Sadece düşük düzeyde bilgi veya ihtiyaç ortaya çıktığında yanıt verir. Çalışanlarına, görevlerini yerine getirirken kullanacakları yöntemleri tamamen belirleme özgürlüğü tanır. Ancak, kendisinden yardım veya destek talep edilmesini pek istemez ve bu tür talepleri genellikle dikkate almaz. Liderlik pozisyonunda sorumluluk duygusundan kaçınır ve genellikle çalışanlara, kendi amaçlarını belirleyerek sorunları başkalarından yardım almadan çözme yeteneği kazandırmayı tercih eder (Terzi ve Kurt, 2005).

Bu liderlik tarzında lider, karar alma sürecinde çalışanlara ve üst düzey yöneticilere danışmaktan kaçınır. Mevcut olayları ve görevleri ele alırken süreci kendi doğal akışına bırakır. Bu liderlik stili hâkim olduğunda, örgüt içinde çalışanların verilen görevleri bireysel olarak gerçekleştirmelerine olanak tanınır. Ancak, bu durum örgüt içinde çalışanların örgütsel bağlılık geliştirmelerini ve hedeflerini içselleştirmelerini zorlaştırabilir. Bu liderlik yaklaşımının hüküm sürdüğü örgütlerde, çalışanları heveslendiren ve ilham veren bir ortam oluşturmak genellikle zorlu bir görevdir (Aktaş, 2020).

Serbest bırakıcı liderlik, verimlilik bakımından bazı kısıtlamalara rağmen, özellikle kriz durumlarında takım ruhu oluşturarak ekip üyelerinin inisiyatif almasını ve sorumluluk almasını destekleyebilecek, kısmen otokratik liderlik özelliklerini içeren bir liderlik modelidir. Hareket kabiliyetinin, birey yerine tüm ekibe yayılması, kriz yönetiminde daha duyarlı bir tepki oluşturabilir; ancak, bu liderlik tarzının eş güdüm düzeyi konusu üzerinde çeşitli görüşler bulunmaktadır (Karip, 1998).

Serbest bırakıcı lider, yönetim yetkisine minimum düzeyde ihtiyaç duyan, astlarını kendi başlarına bırakan ve her bir astın belirlenen kaynaklar çerçevesinde hedef, plan ve programlarını oluşturmaya olanak tanıyan bir eylem sergiler. Başka bir ifadeyle, serbest bırakıcı liderler, yetki kullanmaktan kaçınırlar ve bu yetkiyi tamamen astlarına devrederler (Eren, 2007). Astlar, kendi amaçlarını belirleme konusunda inisiyatif alır ve örgüt içinde ortaya çıkan sorunları kendi başlarına çözerler. Bu yaklaşım tarzı, astların amaçlarına tam olarak motive oldukları durumlarda etkili olabilir. Serbest bırakıcı liderler, çalışanlarına geri bildirimde bulunmazlar veya danışmanlık yapmazlar. Çünkü çalışanlar genellikle bu konuda deneyime sahiptir ve danışmanlığa ihtiyaç duymazlar. Serbest bırakıcı liderliğin avantajları şunlar olabilir (Arun, 2008):

- Özgür çalışma ortamı çalışanları stresten uzak tutabilir,
- Çalışanların özgün olması sağlanabilir,
- Örgütte kurallar yüzeysel olduğu için ya da olmadığı için değişimlere açık hale gelebilir,

- Ödül ve cezanın olmayışı çalışanların birbirlerine karşı daha dürüst olmalarını sağlayabilir,

Zararları ise şunlardır:

- Örgüt faaliyetlerinde eşgüdüm olmayabilir,
- Örgütün hedefleri benimsenmeyebilir,
- Kurallar olmayacağı için çalışanların kontrolü zor olacaktır,
- Örgüt içinde yardımlaşma, aidiyet hissi zayıf olacak şekilde özetlenebilmektedir.

Serbest bırakıcı liderlik, edilgen bir liderlik stilidir. Bu liderlik anlayışında, lider ne inisiyatif alır ne de risk alıp cesur davranır. Çalışanlarla arasında etkileşim yok denecek kadar azdır. Çalışanların isteklerine, taleplerine kulak asmayıp çalışanlardan da bir talepte bulunmazlar. Sorumluluk almaktan kaçınan serbest bırakıcı lider, çalışanlarda güven duygusu da oluşturamaz (Deluga, 1990).

2.1.3 Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderlik stiline, alanyazında ilk defa Burn's ün "liderlik" adlı kitabında rastlanılmaktadır. Daha sonra ise bu liderlik tarzını 1990 'da Bass tanımlamıştır. Bass'a göre liderlik, örgütün başarılı ya da başarısız olmasında en büyük faktör olarak kabul edilir. Okul ortamında lider olarak yöneticilerin olduğu düşünüldüğünde okul yöneticilerinin sergiyeceği liderlik anlayışı okul başarısına doğrudan etki etmektedir (Hoy ve Tarter, 2004). Bu gerçek göz önüne alındığında okul yöneticilerinin çalışanlarına karşı sergileyeceği tavırlar yani benimseyecekleri liderlik stili başarılı bir okul iklimi için çok önemlidir. Bass'a (1990) göre sürdürümcü liderin vasıfları şöyledir:

- Lider, çalışanların sadece başarılı yönlerine odaklanmaktadır.
- Çalışanların hedeflere ulaşmasında ödül ya da ceza yöntemi uygulanmaktadır.

- Lider, çalışanların beklenen hedefleri gerçekleştirdiğinde ödül verip bu davranışın sürekliliğini sağlarken gerçekleşmeyen hedefler karşısında ceza sistemini kullanmaktadır.

- Lider, örgütteki çalışanların belirli düzeyde kalmalarını ister, uyarı ya da ceza sistemini standarttan uzaklaştıkça verir. Sadece beklenmedik anlarda çalışanlar yardım isteyince onlara dönüt verir.

- Lider, çalışanlarına gerekli açıklamaları yapar, işleri nasıl yapacakları hakkında bilgilendirme yapar. Verilen görevlerin yapılmasında “bağlanma duygusu” ön koşuldur.

- Lider, çalışanların geçmişten süregelen işlerinin etkili ve verimli olması için veya büyütme için iş yapma ve yaptırma yoluna başvurur.

- Çalışanların, yaratıcı yönleriyle çok az ilgilenirler; çalışanlar kendilerine ne görev veriliyorsa onu yaparlar.

Sürdürümcü liderlik, çalışanların liderin talimatlarına uymakla kalmayıp aynı zamanda karşılıklı etkileşimde bulunarak lideri anlama ve etkileme yeteneğine odaklanan etkileşimci bir liderlik modelidir. Bu etkileşimde, liderin ve çalışanın birbirlerine etki etme oranları, karşılıklı etkinin belirleyicisidir. Lider, işlerin gerçekleştirilmesi karşılığında çalışana isteğini gerçekleştirme imkânı tanır. Yani, işlerin gerçekleşmesi ile çalışanın talepleri arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Deluga, 1990).

House (1992), sürdürümcü liderliği, çalışanların motivasyonu düşük olduğunda liderin bu eksikliği kapatmak üzere etkili bir rol oynaması olarak tanımlar. Liderin bu rolü, performans kriterlerini netleştirmeyi içerir; yani lider, çalışanlardan beklentilerini ve bu beklentilere karşılık alacakları açık bir şekilde ifade eder. Yüksek performans sergileyen çalışanlara, daha yüksek ücret, saygınlık ve statü gibi ödüller sunulurken, düşük performans gösterenlere ise cezalar verilir. Bu takasın etkili olabilmesi için liderin ödül ve cezalara hâkim olması yanı sıra, astların ödüller elde etme arzuları ve cezalardan kaçınma eğilimleri de önemlidir (Bass, 1990; akt. Karip, 1998). Bass’a (1990) göre, sürdürümcü liderlik süreçleri Tablo 2.2 'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Sürdürümcü Lider Boyutları

Koşullu Ödül	Emeklerinin karşılığını verip iyi performansı ödüllendirip, başarıları onaylar.
Beklentiye göre yönetim (aktif)	Standart kurallardan sapmaları araştırarak kusursuz davranışlarda bulunur.
Beklentiye göre yönetim (pasif)	Ölçütlere karışmayıp geliştirmez, problem ortaya çıktığında ilgilenir.

Kaynakça: Bass,1990; Metcalfe ve Metcalfe, 2000'den uyarlanmıştır.

Tablo 2.2' de görüldüğü gibi sürdürümcü liderlerden beklenen özellikler; çalışanlarının başarısını ödüllendirmesi, standart eylemlerde bulunması için çalışanlara geri dönütler vermesi ve hali hazırda olan kuralları değiştirmeyip sadece sorun meydana geldiğinde değişikliğe gitmesidir. Tablo 2.2'deki kavramlar aşağıda açıklanmıştır:

Koşullu ödül: Sürdürümcü lider, çalışanlara yapılacak işler hakkında bilgi verdikten sonra bu işlerin yapılmasından sonra hangi ödülleri alacakları hakkında bilgi verir. Yani lider, istenilen davranışların gerçekleşmesi için ödül sistemini kullanmaktadır. Liderin vereceği ödül çalışanların bireysel ihtiyaçları doğrultusunda olmaktadır (Karip, 1998).

Beklentiyle yönetim (istisnalarla yönetim): Beklentiyle yönetim iki alt türde incelenmiştir; Beklentiyle yönetim aktif ve beklentiyle yönetim pasif (Bass, 1990: 22). Aktif yönetimde, liderin öncelikli hedefi olağan dışı veya istisna olarak normal performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu yerleri belirlemek ve bunlara çare bulmaktır. Çalışanların performansları; hatalara, problemlere müdahil olmak ve düzeltmek amacıyla gözlenir. Bu yaklaşımda işlerin normal akışında olması lider için kâfidir; hiçbir zaman üst seviye becerileri hedeflenmez Pasif yönetimde ise, lider sadece hatalar ve problemler meydana geldiğinde müdahale eder (Karip, 1998).

Sürdürümcü liderlik; örgütlerin belirli standartlar çerçevesinde işlemlerini sağlayan, yeni kurallar koymaktan ziyade mevcut kuralların gerçekleşmesini amaçlayan, belirli hedefleri gerçekleştiren çalışanlara ödül, gerçekleştiremeyen çalışanlara ceza veren liderlik stilidir (Özgener ve Kılıç, 2009).

Sürdürümcü liderlikte, lider-izleyen ilişkisi, öncelikle ekonomik değerlendirmelere dayanmaktadır ve bu değerlendirmeler, liderin ve takım üyelerinin ekonomik başarılarına odaklanır. Yani lider ile çalışan arasındaki ilişki, çalışanın hedefleri gerçekleştirmesi ve liderin çalışana ekonomik olarak fayda sağlamasıdır. Bu tarz liderlik stili çok benimsenen bir anlayış değildir. Çünkü sürdürümcü liderlik stilinin olduğu bir kurumda, günümüzde hızla değişen şartlara ayak uydurmak zor olacaktır (Celep, 2004).

Sürdürümcü liderlik anlayışında lider, yetkilerini çalışanların hedefi gerçekleştirdikten sonra ödül vererek ya da gerçekleştiremeyenlere ceza vererek kullanır. Dönüşümcü liderin tersine sürdürümcü liderler, mevcut örgüt ikliminin devamlılığını esas alırken dönüşümcü liderler mevcut iklime bağlı kalmayarak bunu değiştirmek için çaba gösterirler (Burns, 1978; akt. Sığı, Tabak, Güngör, 2010).

Birçok araştırmacı sürdürümcü liderliği bir takas sistemi olarak görmektedir. Çalışanlara göstermiş oldukları emek karşısında ekonomik değerlerle motive etmek günümüzde yetersiz kalacaktır. Çalışanların performanslarını artırmak, örgüte kendilerini ait hissetmek, kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak için liderin daha fazla şey yapması gerekmektedir. Alanyazında sürdürümcü liderlik yerine etkileşimci ya da işlemci liderlik de denilmektedir (Şahin, 2005). Öğretmenler, mesleklerini sürdürürken, rahat, samimi ve serbest bir iş ortamını tercih ederler. Kendi işlerine müdahale edilmemesini arzularken, okul yöneticileriyle aşırı katı bir iletişimde bulunmaları okul iklimini olumsuz etkileyebilir. Dönüşümcü ve Serbest Bırakıcı liderlik anlayışlarının etkili olduğu okullarda, öğretmenlere özgürlük tanınması ve onların karar alma süreçlerine katılımı, öğretmenlerin aidiyet duygusunu artırarak olumlu bir okul iklimi oluşturabilir. Ancak, Sürdürümcü liderlik anlayışını benimseyen okul yöneticileri, sık sık kuralları vurgulayarak, öğretmenlerin kendilerini dışlanmış hissetmelerine yol açabilirler.

2.2 İş Yerinde Dışlanma

Bu bölümde dışlanmanın tanımı, çeşitleri, dereceleri, sebepleri, dışlanmayı açıklayan fikirler, dışlanmanın neticeleri, iş yerinde dışlanma kavramı, sebepleri, neticeleri, dışlanmayla ilgili daha önce yapılan araştırmalara yer verilecektir.

2.2.1 Dışlanma Kavramı

Dışlanma kavramı, tarihsel olarak MS 500'lerde Atinalılar tarafından kullanılmıştır. Atinalılar, liderliği tehdit eden kişileri, genellikle eski bir politik lideri, on yıl boyunca sürgüne göndermek amacıyla yapılan oylamada halkın oy pusulalarına, sürgün edilmesini istedikleri kişinin adını yazarak ortaya çıkan bir kavram olan "ostracismos" olarak adlandırmışlardır. Bu oylama en az 6 bin kişinin katılımını gerektirir ve 'Evet' oylarının çoğunluğuyla gerçekleşir. Bu yöntem, siyasi ve idari yapının korunması amacıyla kullanılmış olup, sürgüne gönderilen kişilerin mal varlıkları korunmuştur (Soybalı ve Pelit, 2018: 4).

Williams'a (2001) göre dışlanma, yüksek bir mevkiye veya özel bir güce ihtiyaç duymadan herkes tarafından gerçekleştirilebilen bir davranıştır. Dışlanma davranışı, kaplanlar, kuşlar, kurtlar gibi çeşitli sosyal türlerde de gözlemlenmiştir. Antropolojik söylemlerden modern devletlere, dini kuruluşlardan eğitim ve ceza örgütlerine kadar dünyanın dört bir yanındaki toplumlarda dışlanma davranışlarının yaygın olduğu belirtilmektedir (Williams, 2007a: 428; Scott, 2007).

"Dışlanma" terimi ilk olarak Fransız devlet yetkilisi Lenoir tarafından kullanılmıştır. Lenoir, ekonomik olarak yükselme avantajlarından yararlanamayan kişileri dışlanmış olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, toplumdan dışlanmış bireylerin sadece maddi yönden dezavantajlı olmadığı, aynı zamanda zihinsel engelliler, fiziksel engelliler, yaşlılar, istismara uğramış çocuklar, alkol bağımlıları, intihar eğilimindeki bireyler, mahkûmlar, ebeveynlerini kaybetmiş aileler, aykırı bireyler, problemli aileler ve sosyal ilişkiler kurmada zorlananlar gibi Fransız nüfusunun yaklaşık %15'ini oluşturan çeşitli grupları içerdiği belirtilmiştir (Sapançalı, 2005: 59).

Dışlanma, bireylerin ve örgütlerin ruhsal ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan sosyal iletişim imkânını olumsuz etkileyen ve bedensel, ruhsal sağlığı etkileyen bir faktör olarak açıklanmaktadır. Dışlanma, bireyin veya örgütün elde ettiği olumlu iletişim ve işle ilgili kazanımların bir başka kişi veya örgüt tarafından görmezden gelinmesi veya yok sayılması olarak tanımlanabilir (Balliet ve Ferris, 2013: 299).

İş yerinde dışlanma, genellikle psikolojik dışlanma (ostracism), sosyal dışlanma (Social Exclusion) ve reddedilme (rejection) gibi terimlerle ifade edilir. Psikolojik dışlanma (ostracism), hafif dışlayıcı eylemleri içerir, örneğin kişiye karşı sessizlik, göz temasından kaçınma ve görmezden gelme. Sosyal dışlanma (Social Exclusion), aşırı dışlanmaya kaçmayan tutumlarla, örneğin dışlanan kişinin faaliyetlere davet edilmemesi veya mesleki kazanımlardan mahrum bırakılması şeklinde tanımlanır. Reddedilme (rejection) ise dışlanan kişiye, kendisinin istenmediğinin açıkça ifade edilmesidir. Psikolojik dışlanma, sosyal dışlanma ve reddedilme arasındaki farklılıklar Tablo 2.3'te gösterilmiştir (Scott, 2007; Kumral, 2017).

Tablo 2.3: Dışlanma Aşamaları

HAFİF DIŞLANMA → ŞİDDETLİ DIŞLANMA

Kavramlar	Dışlanma (Ostracizm)	Sosyal Dışlanma (Social Exclusion)	Reddilme (Rejection)
Eylemler	• Görmezden gelmek • Uzak durmak • Konuşmamak • Konuşmayı başlatmamak • Göz teması kurmamak	• Görmezden gelmek • Uzak durmak • Kaçmak • Gerekli bilgi paylaşımlarını yapmamak • Etkinliklere çağdırmamak	• Reddetmeyi onaylamak • Saygı duymamak • Karşılıklı görüş alışverişini reddetmek • Karşılıklı dışlanmayı aleni şekilde yapmak

Kaynak: (Scott, 2007 : 19 ; akt. Kumral, 2017: 36).

Tablo 2.3'ten de anlaşılacağı üzere dışlanmanın hafiften şiddetliye doğru dışlanma düzeyleri üç farklı şekilde gösterilmiştir. Dışlanma (Ostracizm) durumunda, birey ile örgüt arasında öncesi ve sonrasında herhangi bir iletişim gerçekleşmemektedir. Sosyal Dışlanma (Social Exclusion) ise dışlanma ile kıyaslandığında, öncesinde ve sonrasında belli bir etkileşim bulunduğunu ifade eder; ancak dışlanan bireyin, iletişim kurma gibi bir çaba veya gayreti bulunmamaktadır. Rejected (Reddedilme) durumunda ise dışlanan birey, örgüt veya diğer insanlarla etkileşime girmeye yönelik bir istek ve çaba göstermektedir; ancak örgüt veya insanlar, bu istekte bulunan bireyi görmezden gelir, yok sayar ve hatta saygı göstermekten kaçınırlar.

Toplumsal bir varlık olarak bireyin olumlu sosyal yaşantılar elde etmesi, sağlıklı ruhsal gelişim için kritik bir faktördür. Sağlıklı, huzurlu sosyal etkileşimler kurma ve aidiyet hissi kazanma, bireyin güven duygusu içinde hissetmesi ve psikolojik iyilik hali açısından temel bir gerekliliktir (Baumeister ve Leary 1995:497). Birçok psikoloğun ortaya koyduğu düşünceye göre, sağlıklı akran iletişimine sahip olmak ve kabul görmek, bireyin iyi oluş seviyesini ve olumlu yönde gelişimini destekler. Kendini ait hissetmeme ve sosyal ilişkiler kuramama gibi durumlar ise olumsuz etkilere neden olarak bireyin psikolojik sağlığını zedeleyebilir. Bu nedenle, sosyal bağlantılar kurma ve toplumsal aidiyet duygusunu geliştirme çabaları, psikolojik refahı artırmak için önemlidir (Bastian ve Haslam, 2010:107).

Genel anlamda değerlendirildiğinde, dışlanma kavramı alanyazısında "yokmuş gibi davranma", "var saymama" veya "görmezden gelme" şeklinde ifade edilmekte ve farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Dışlanma, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde gerçekleşebilir. Bilinçli dışlamada, dışlayan kişi veya örgüt (kaynak), belirli bir kişiyi (hedef) kasıtlı olarak dışladığının farkındadır (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013). Örneğin, Williams (2001), görmezden gelinen bir kişiyle iletişimi reddetmenin veya göz teması kurmaktan kaçınmanın bilinçli dışlanma örnekleri olabileceğini belirtmektedir. Bilinçsiz dışlamada ise dışlayan kişi veya örgüt, sosyal olarak başka bir kişiyi görmezden geldiğinin farkında değildir (Williams ve Zadro, 2005).

Nezlek, Wesselmann, Wheeler ve Williams'ın (2012) perspektifine göre, dışlanma üç farklı boyutta ifade edilebilir. Bu boyutlar şunlardır:

Sosyal Dışlanma: Kalabalık bir durumda dışlanma meydana geldiğinde, bu durum sosyal dışlanma olarak adlandırılır. Birey, çevresindeki insanlar tarafından dışlanmış hisseder.

Fiziksel Dışlanma: Bireyin içinde bulunduğu durumdan kendini çekmesi veya ayrılması durumunda ortaya çıkan dışlanma şeklidir. Bu durumda birey, fiziksel olarak uzaklaşarak kendini dışlanmış hissedebilir.

Siber Dışlanma: Cep telefonları, e-mail ve interaktif iletişim araçları gibi sanal ortamlarda görmezden gelme durumu siber dışlanma olarak ifade edilir. Bu durum, modern iletişim araçlarının kullanımıyla ilgili bir dışlanma biçimidir.

Bu tanımlamalar gösteriyor ki sosyal, fiziksel ve siber dışlanma gibi farklı boyutlarda yaşanan bu durumlar, bireylerin çeşitli şekillerde dışlanmış hissetmelerine neden olabilir. Özellikle örgütlerde, dışlanmanın genel bir konsensüsle zararlı bir durum olduğu düşünülmektedir. Çünkü dışlanma, çalışanların motivasyonunu düşürebilir, işbirliği ve iletişimi olumsuz etkileyebilir, dolayısıyla örgüt kültürüne ve performansına olumsuz yansıyabilir. Bu nedenle, örgütler genellikle çalışanların dahil edildiği ve desteklendiği bir ortamın sürdürülmesine odaklanarak dışlanmanın önüne geçmeye çalışırlar (Liu ve Xia, 2016).

Dışlanma, hem örgütler için hem kişiler için zararlı bir yaşantıdır. Ancak bazen kişiler veya örgütler tam olarak niçin dışlandıklarını anlamayabilirler (Nezlek, Wesselmann, Wheeler ve Williams, 2012). Dışlanma; insanlara, kurumlara zarar verebilecek bir olgu olmasına rağmen görmezden gelen kişi ya da örgüt bu durumu her zaman bilinçli yaptığı söylenemez, bazı durumlarda farkında olmadan da örgütler ya da insanlar başka birini dışlayabilmektedirler (Kumral, 2017: 36).

Sonuç olarak, dışlanma deneyimi kişiyi üzen ve acı hissettiren bir duygu olarak nitelendirilebilir. Bu durumu soyutlanma, dışarıda bırakılma ve önemsizleştirme gibi kavramlarla açıklamak mümkündür (Kamalı ve Kırıl,2023).

2.2.2 Dışlanma İle İlgili Kavramlar

Psikolojik Yıldırma (Mobbing): Bireylerin örgütlerde planlı bir şekilde maruz kaldıkları zorbalık, olumsuz tavır ve rahatsız edici davranışlar sonucunda ya da sosyal olarak dışlanmaları durumu olarak tanımlanmıştır. İnsanları sindirmeyi amaçlayan bu süreçte, kişinin üzerinde bilinçli ve planlı bir şekilde tekrarlanan ruhsal şiddetin etkileri ortaya çıkar. Yıldırma sürecinin mağdur ettiği bireyde, sürekli tekrarlanan psikolojik şiddetin neden olduğu zararlar bütünü şeklinde gözlemlenir (Sökmen, 2013). Yıldırma, bir anda orataya çıkan bir durum değildir; süreçle artarak devam eden olumsuz psikolojik etkiler insanı olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Erdoğan, 2009).

Yıldırma, bireyin örgütteki bazı kişiler tarafından planlı ve amaç haline getirip uyguladıkları sözel şiddetler bütünüdür. Yıldırmaya maruz kalan birey, kendini yalnız hisseder; adalet duygusunun olmadığı duygusuna kapılır. Bir defaya mahsus karşılaşılan bir durum değildir. Sürekli devam eden ve gittikçe sıklığı artan ve her karşılaşma durumunda olumsuz etkilerinin daha çok hissedildiği bir durumdur. Psikolojik yıldırmayı açıklarken genellikle hemfikir olunan durum, yıldırmanın bir kişi tarafından değil de örgüt tarafından uygulanan bir şiddetin olmasıdır. (Cemaloğlu, 2007).

Yıldırmanın kişi üzerindeki etkisi, farklı boyutlarda kendini göstermektedir ve yıldırmanın uygulanma şeklide, çeşitlilik arz etmektedir. Yıldırmaya maruz kalan birey; genellikle kendi görevi olamayan alt düzey işlerde görevlendirilir, sözel tacizlere maruz bırakılır, ustalık becerisinin hak ettiği saygıyı görmez, arakasından sürekli konuşulur, dedikodu yapılmaya da bireye yapılmış hissi uyandırılır, iş hayatında kazanacağı bilgi birikimlerinden yoksun bırakılmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012).

Sosyal İzolasyon (Tecrit): Sosyal dışlanma; bedensel, tinsel ve sosyal bir engellilik olarak ifade edilebilir. (İnak ve Kesgin, 2023) Sosyal etkileşimde bulunma güçlüğü, insanlarla sağlıklı iletişim kurma zorluğu, asosyal davranışlar sergileme ve toplumsal çevreden uzaklaşma durumu olarak ifade edilebilir. Örgütsel düzeyde ise, faaliyetlere etkin bir şekilde katılamama ve örgüt içindeki arkadaşlarla iletişimi yeterince geliştiremememe durumu ortaya çıkar (Tutar, 2010; akt. Sökmen, 2013).

Bireyin, sosyal çevreye dâhil olamadığı, çevresindeki insanlar tarafından iletişimin kopuk olduğu ve gelişemediği bir durumdur (Sökmen, 2013).

Örgütsel Yalnızlık: Yalnızlık ‘bireyin, hislerinin örgüt içerisindeki diğer arkadaşları tarafından görmezden gelindiğinde, yok sayıldığında ya da yanlış anlaşıldığında, sosyal etkinliklerde ve duygudaş olarak nitelendirebileceği bir kişinin olmaması durumunda meydana gelen, kaygı oluşturan hissi durum biçiminde açıklanır. Yalnızlık; çağımızın beraberinde getirdiği, bireyin görevini sürdürse de örgüt içinde dışlanmış hissettiği ilişkiler bütünüdür. Bu durum, hem bireyin hem de örgütün karşılaştığı ciddi sorunlara yol açmaktadır (Sökmen, 2013).

Russell vd., (1984) yaptıkları incelemede yalnızlığı hoş olmayan bir yaşantı olarak tanımlamışlardır. Tek başına kalan insanların mutsuz, hüznü ve psikolojik sorunları olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yalnızlık problemiyle ilgilenen bilim adamları, yalnızlık tecrübesini genel olarak iki durum üzerinde araştırmışlardır. Öncelikle yalnızlık; psikolojik şiddet, kaygı veya üzüntü gibi olumsuzluklara benzer itici bir olgudur. Öteki olgu ise insanın becerisizliklerinin kişisel neticesi olarak insanlarla iletişiminin olmamasıdır. Bu beceriksizlikler hem nicel (arkadaşın az olması) hem de nitel (asosyal olması) meydana gelmektedir (Russell vd., 1984; akt. Kılıç, 2018).

Normal gündelik hayatında iletişim konusunda problem yaşamayan birey iş yaşamında örgüt içerisinde sosyal ilişkiler kurmakta zorlanabilmektedir. Bu durum kişinin iş yaşamındaki performansını, aidiyet hissini olumsuz etkileyebilir (Doğan, Çetin, ve Sungur, 2009). Araştırmalar sonucunda iş yaşamında örgütsel yalnızlık yaşayan bireylerin bu durumla karşılaşma sebepleri arasında; kaygı, örgütsel güvenin olmaması, kişinin kendisini örgüte ait hissedememesi gibi unsurlar gelmektedir. (Demirbaş ve Haşit, 2016).

Örgütsel Sessizlik: Sessizlik, araştırmacılara göre tepki verilmeme durumu olarak açıklanmaktadır. Birey, örgüt içerisinde iletişim kurmakta zorlanıyorsa iletişimi başlatmak isteyen taraf kendisi olmasına rağmen yine de dönüt alamıyorsa bu durumda örgütsel sessizlikten söz edilebilmektedir. Örgüt ikliminin yapısı, örgütsel sessizliği etkileyen en başlıca unsurlardan biridir. Bazı örgütlerde, iletişim daha yoğunken bazılarında ise çok az olduğu görülmektedir. Örgüt içerisindeki birey dışlandığında ya

da görmezden gelindiğinde; yaşamış olduğu his, bireyin konuşmasına da ket vurabilir. Yani dışlanmaya maruz kalan bireyin, yaşamış olduğu olumsuz duygular kişinin iletişim becerilerini olumsuz etkileyebilir. Örgütteki sessizliği etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesi de saygı ve kabul görmedir. İş arkadaşları tarafından saygı duyulan birey daha çok kendini güvende hissedip iletişim kuracaktır; ama dışlanan, saygı duyulmayan birey iletişim çabası içerisine girmeyecek ve örgüt içerisinde karşılıklı değer kaybı meydana gelecektir (Kumral, 2017). Öğretmen arkadaşları tarafından saygı duyulan bir öğretmen daha fazla özgüvenle kendini ifade edip iletişim kuracaktır. Ancak, dışlanan ve saygı görmeyen bir öğretmen, iletişim çabası içerisine girmekte isteksiz olabilir ve bu durum, proje okulu ortamında karşılıklı değer kaybına yol açabilir.

2.2.3 Dışlanma Türleri

Dışlanmayla ilgili araştırmalara bakıldığında dışlanmanın türleri şöyle sınıflanmaktadır: Sosyal dışlanma, psikolojik dışlanma ve reddedilme olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Geçmiş çalışmalarda bu üç dışlanma türü sosyal dışlanma, psikolojik dışlanma ve reddedilmenin ayrılmadığı günümüzde ise bu dışlanma türlerinin farklı yönleri üzerine durulmaktadır (Aydın vd., 2013: 22).

Sosyal Dışlanma (Social Exclusion): Kişinin, diğer kişilerden ayrı tutulması olarak açıklanan sosyal dışlanmada (Williams, 2007a: 427) kişinin reddedilmesi açık bir şekilde veya net olmayan bir şekilde ifade edilme durumudur (Tutar, 2016: 264) ve sosyal dışlanmada insan, birçok durumda yalnız bırakılıp iletişime dahil edilmez (Aydın vd., 2013: 22). Sosyal dışlanma; dışlanma süreçleri, olumsuz his bıraktığı bireyler ve bu süreçlerin ve bireylerin edindiği yaşantılar bakımından açıklanabilmektedir (Farrington, 2011: 3). Kişinin, örgüte kendisini ait hissetmesine manî olan ve hedefleri için kurguladığı planları engelleyen, örgütle iletişiminin kopuk olmasını sağlayan, örgüt içerisinde yalıtılmış hissetmesine neden olan, örgüt bağlarının kopmasına sebebiyet veren süreci sosyal dışlanma olarak açıklanmaktadır (Sapancalı, 2003: 53).

Tablo 2.4'te sosyal dışlanmanın açıklamalarının nasıl olduğu görülmektedir.

Tablo 2.4: Sosyal Dışlanmanın Tanımlarının Sınıflandırılması

Tanımlama	Tanımlama ismi	Açıklama
Süreçler	Şartlar ve süreçler	Dışlanma, dışlanma durumu ve dışlanma sürecidir.
	Çok boyutluluk	Sosyal dışlanmaya neden olan, dinamik olarak çalışan farklı kaynaklar ve farklı süreçler vardır.
	Bağlantı	Dışlanma süreçleri ve sonuçları uzlaştırılır ve birbirlerini kısır bir döngüde birleştirir.
İnsanlar	Sosyal bağlantılar	İnsanlar ve çalışmayan bir topluluk arasındaki sosyal bağların bozulması, topluma katılımı engeller.
	Dışlananlar	Dışlanma, bireyler, gruplar ya da toplum açısından düşünülebilir ancak herkesi etkiler.
Çevre	Ekonomi ve emek pazarı	Dışlanma, ilk olarak işgücü piyasasından, ekonomik yeniden yapılanmadan ve risk alma eksikliğinden kaynaklanmaktadır.
	Sosyal sistemler	Dışlanma, sosyal sistemlerin dağılmasıyla oluşur (sosyal, ekonomik, örgütsel, bölgesel ve sembolik).
	Kaynaklar ve beklentiler	Sosyal dışlanma, kaynak yetersizliği veya umutsuzluk olarak görülür ve bu nedenle istemsizdir.

Kaynak: (Farrington, 2011)

Tablo 2.4' te görüleceği üzere sosyal dışlanma; dışlanma süreçleri, etkilediği bireyler ve bireylerin yaşadığı çevre açısından açıklanmıştır.

Psikoloji Dışlanma (Psychological Ostracism): İnsanda, harekete geçirilen dışlanma duygusu ve görmezden gelme gibi eylemler insanın dışlanma eylemine niçin maruz bırakıldığını bilmemesine ve bu probleme çözüm üretememesine neden olmaktadır. Bu durum, dışlanma çeşitlerinden psikolojik dışlanma olarak tanımlanır (Tutar, 2016: 264). Psikolojik dışlanmada; görmezden gelinen, bulunduğu örgüt içerisinde iletişimi geliştiremeyecekleri ve yeni ilişkiler meydana getiremeyecekleri duygusuna kapılan kişiler, sosyal faaliyet içinde bulunmakta başarısız oldukları kanısına kapılarak yaşadıkları dışlanma neticesinde olumlu bir geribildirim alamadıkları için acı hissetmektedirler (Molden vd., 2009: 428).

Sosyal Reddedilme (Social Exclusion): İnsanın diğer insanlar tarafından istenmediğinin açık bir şekilde ifade edildiği durum sosyal reddedilme olarak açıklanmaktadır. Reddedilme, birikim sonucu meydana gelen bir durum olmasının tersine aniden oluşan bir durumdur (Williams, 2007a: 427; Scott 2007: 11). Reddetmenin, net ve diğer dışlanma türlerine nazaran daha keskin olduğu ifade edilmektedir (Scott, 2007: 11). Dışlanma, aktif olmadığı, doğrudan olmadığı gibi örtüktür; reddedilme ise aktif, direkt ve nettir (Rajchert vd., 2017: 417). Örgüt içerisindeki birey diğer insanlarla iletişim kurmak isteyebilir, bu istek sonucu karşılık verilmez ve net dille karşı tarafın iletişim kurmak istemediği dile getirilirse buna sosyal reddedilme denilmektedir (Robinson, Reilly ve Wang, 2013: 205).

2.2.4 Dışlanmanın Boyutları

Dışlanma sözcüğünün çift yönlü etkileşim halinde olan birbirinden farklı boyutları vardır. Bu boyutlar: kültürel, ekonomik, mekânsal ve siyasi boyut olarak dört şekilde açıklanmaktadır. Bu boyutlar, birbiriyle bağlantılı ve etkileşim halindedir (Adaman ve Keyder, 2006: 1).

Mekânsal Dışlanma: İnsanların örgüt içerisindeki yaşadıkları dışlanma her zaman birey ya da örgüt kaynaklı olmayabilir. Örgütteki hizmetlerin yeterli olmaması ya da ortamın elverişli olmaması bireyi örgütün dışına sürükleyebilmektedir (Adaman ve Keyder, 2006: 7). İnsanlar için belirli yerlere ulaşabilmek ve o yerlerden istifade edebilmek bazı sebeplerden ötürü sorun teşkil etmekle birlikte, engellerle de karşı karşıya kalma durumu söz konusu olabilmektedir. Birbiriyle bağlantılı iki unsurla açıklanan mekânsal dışlanmanın ilk unsurunda, insanın yaşamış olduğu ülkeden dışlanması şeklinde açıklanmaktadır. İkinci bileşene baktığımızda ise insanın kendine has maddi gelirinden ziyade, yaşamını sürdürdüğü ülkedeki hizmet sektörünün yeteri kadar gelişmemesinden ötürü sosyal hayatın içinde tam olarak yer almaması durumu açıklanmaktadır (Adaman ve Keyder, 2006: 10; Yıldırım, 2016: 6).

Siyasal Dışlanma: İnsanların farklı sebeplerden ötürü yurttaşlık, siyasi eğilimlerini icra edememeleri ve siyasi faaliyetlere katılmalarının direkt ya da başka sebeplerle engellenmesi biçiminde açıklanmaktadır. Böyle bir durumda yurttaşların siyasi görüşlerini ifade etmesi, tartışmalara katılması beklenemez ve insanların kendilerini sorgulamalarına, özgüvenlerini yitirmelerine kendi öz saygılarının düşmesine sebebiyet verecektir (Adaman ve Keyder, 2006: 10; Yıldırım, 2016).

Kültürel Dışlanma: Maddi nedenlerle ilgisi olmayıp sosyal ve toplumsal yaşama istenildiği gibi kendini ifade edememe durumuna denir. Ülkesinden uzakta olan başka milletten gelen ya da başka inanışa sahip olan, marjinal kıyafetlere sahip olan vb. insanların birtakım etkinliklere alınmaması, böyle bir olayla karşılaşıldığında bazı olumsuz tepkilerle karşılaşılması biçiminde ortaya çıkmaktadır (Adaman ve Keyder, 2006: 10; Yıldırım, 2016: 7).

Ekonomik Dışlanma: İşgücü sermayesine sahip olmayan birey, bu durumun sonucunda kısa veya uzun vadede işsizlikle karşılaşabilir ve kredi imkânlarından

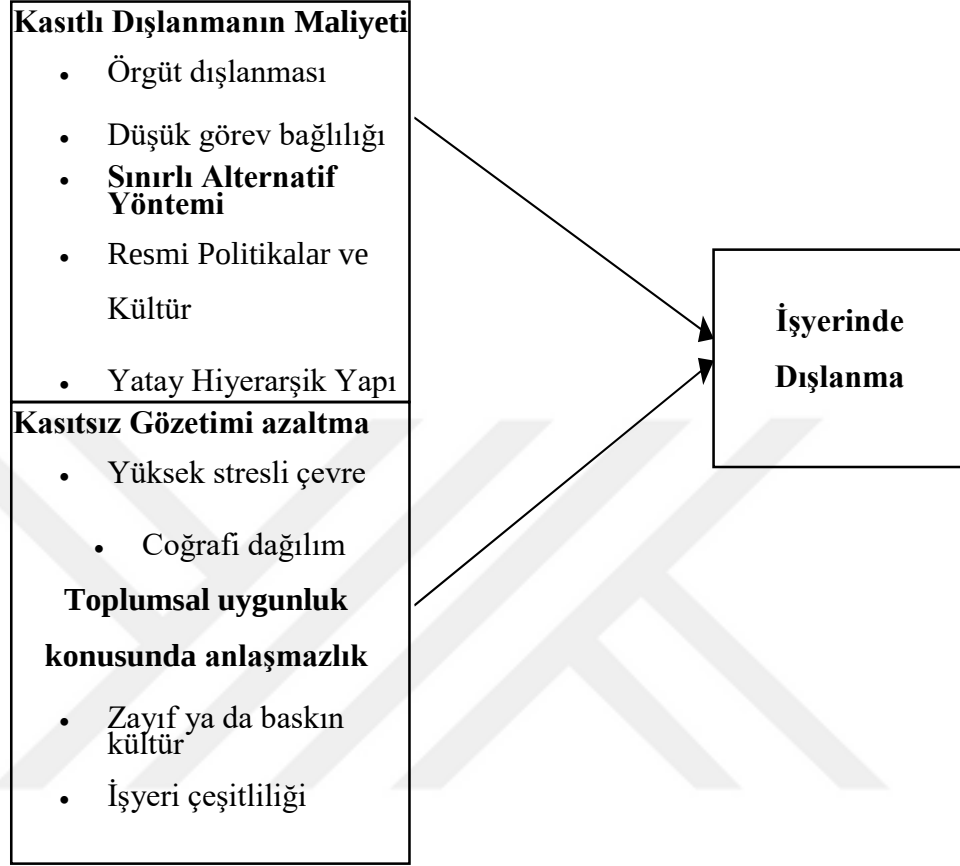
yoksun kalabilir. Bu sorunu önlemek için, sosyal yardım ve işsizlik sigortası gibi seçenekleri devreye sokmak gerekmektedir. Bireyin bireysel gelirleri ve devlet tarafından sağlanan kaynaklar, temel ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalabilir. Ayrıca, örgüt veya aile kaynaklı yardımların devamlılığının olmaması ve miktarının az olması, dışlanma sürecini hızlandırabilir. Ek olarak, sağlık imkânlarının yetersiz olması, kötü beslenme ve eğitim olanaklarına ulaşmanın zor olması gibi durumlarla karşılaşma riskini artırabilir (Adaman ve Keyder, 2006: 9; Yıldırım, 2016: 7).

2.2.5 Dışlanmanın Nedenleri

İnsanlar bir örgüt içinde iş birliği içinde olduklarında, iş arkadaşlarıyla bütünleşik bir yapı oluşturduklarında, örgüt içi iletişimin sağlıklı olduğunu ifade etmek mümkündür. Ancak, örgüt içindeki rekabetçi baskılar, çalışanların iletişimini olumsuz yönde etkileyebilir ve iletişim kopukluklarına neden olabilir. Bu tip örgütlerde yapılan çalışmalar sonucunda çeşitli kavramlar ortaya çıkmıştır. Dışlanma, görmezden gelme, yok sayma da bunlardan biridir (Tutar, 2016: 263). Williams'a (2007 a : 429) göre dışlanma, insanların örgüt içerisinde görmezden gelinmesi sonucu, dışlanan bireylerin istenmeyecek eylemler sergilemesine neden olacaktır.

Yok sayılma, kişilerin bedensel ve ruhsal yönlerini olumsuz etkileyerek insanlarda kaygıya, endişeye sebebiyet vermektedir (Wu vd., 2012: 178). İnsan veya örgüt arasında meydana gelen istenmeyen eylemler insanlar arasında örgütsel iletişim kurmada da problem çıkararak insanlara üzüntü vermektedir (Molden vd., 2009: 428). Bütün bu incelemeler ışığında dışlanmanın sebebi Robinson ve arkadaşları (2013: 209) iki ayrı tanımla ifade etmiştir. Bunlar: bilinçli (kasıtlı) dışlanma (purposeful ostracism) ve bilinçsiz (kasıtsız) dışlanma (nonpurposeful ostracism) olarak açıklanmaktadır. İşyerinde, dışlanmanın örgütsel nedenleri Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. İşyerinde dışlanmanın örgütsel nedenleri



Kaynak: Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013; akt. Erdemli ve Kurum (2021).

Şekil 1' de görüleceği üzere iş yerinde dışlanmanın örgüte getirdiği olumsuz sonuçlar ve bu sonuçları engellemek için yapılabilecek alternatif yöntemlerden bahsedilmiştir.

Kasıtlı Dışlanma (Purposeful Ostracism) :Dışlanmayı yapan kişinin sürecin başından sonuna kadar her şeyin farkında olması durumudur. Bu eylemi yapan kişi kendisine fayda sağlayarak karşı tarafı kırmak ve incitmek ister. Bu tarz durumlarda bilinen en büyük kasıtlı dışlanma sessiz sedasız dışlanmadır. Sessiz yapılan bu davranışa bakıldığında birine zarar vermek için kullanılır. Bu dışlanma şekline maruz kalan birey bu durumun farkındadır. Örgütü ve kişileri korumak için sergilenen sessiz muamele başka insanlarla iletişim halinde olmayarak çatışmayı önlemek isteğidir. Alanyazına bakıldığında insanların hayatlarında bir defaya mahsus da olsa sessiz muameleyle karşılaştıkları görülmektedir (Robinson, Reilly ve Wang, 2013: 209; Yılmaz ve Akgün, 2019: 13).

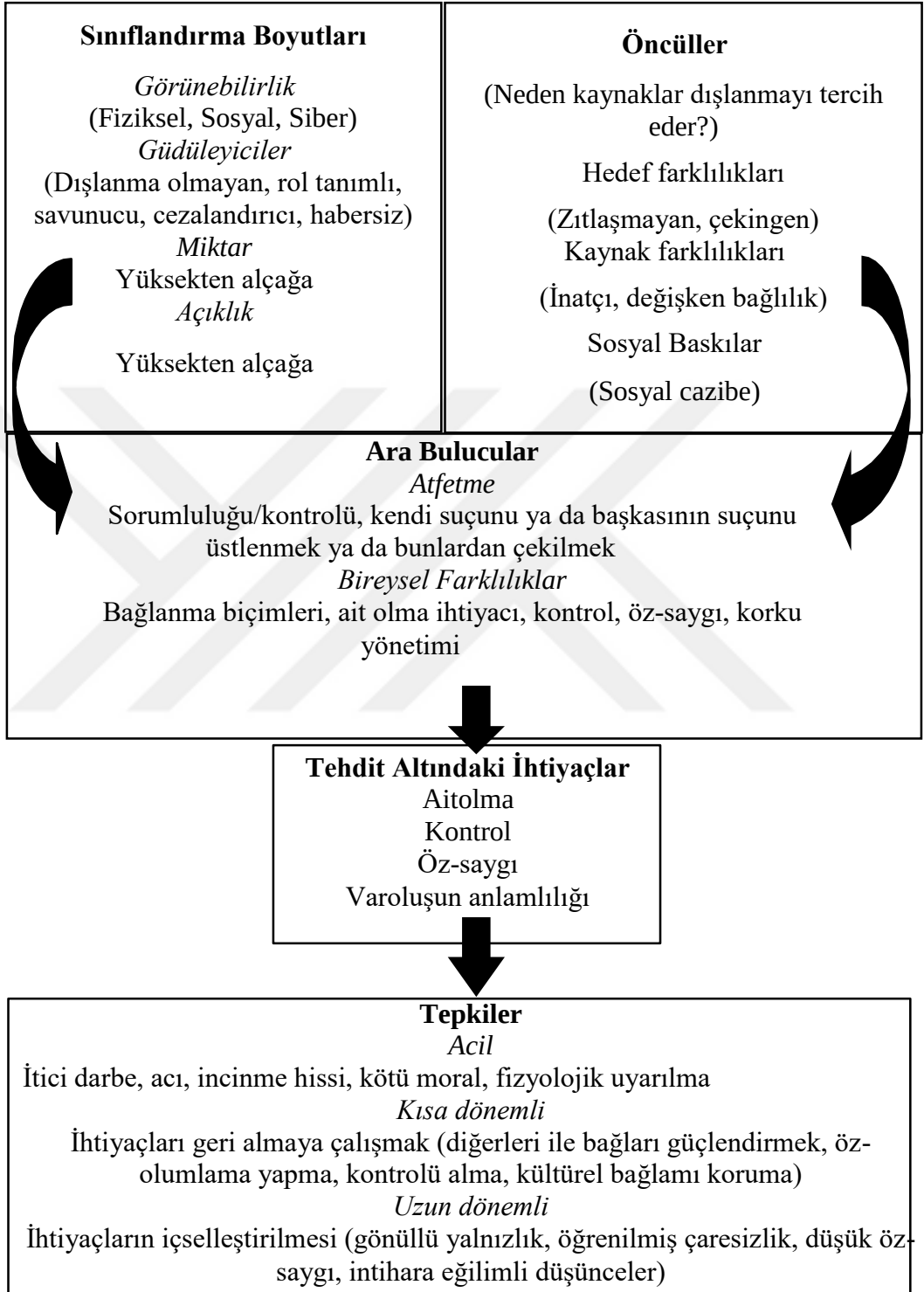
Kasıtlı Olmayan Dışlanma (Nonpurposeful Ostracism) : Bir başka dışlanma türü olan kasıtsız dışlanmada kişiler farkında olmadan insanları dışlayabilir ya da yok sayabilir. En yaygın dışlanma türü kasıtsız dışlanmadır. Örneğin örgüt içerisinde biri iş arkadaşının söylediği sözü duymamış olabilir ya da dalgınlığına gelmiş olduğu için onu duymayabilir. Bu ve bunun gibi birçok davranışın temelinde zararlı bir niyet yoktur. Her ne kadar karşı taraf kendinin dışlanmış olduğunu hissetse de dışlanma eylemini gerçekleştiren bireyin böyle bir maksatla davrandığını ifade etmek mümkün değildir (Robinson, Reilly ve Wang 2013: 209; Yılmaz ve Akgün, 2019: 13).

2.2.6. Williams'ın Psikolojik Dışlanma Modeli

Dışlanma üzerine çalışan birçok bilim insanı mevcuttur. Bunlardan bir tanesi de Williams'ın ortaya koyduğu Psikolojik Dışlanma Modeli'dir. Williams, insanların görmezden gelindiğinde nasıl tepkiler verdiğini, insanlar bu durumla karşılaştıktan sonra onlarda ortaya çıkan olumsuz hareketler gibi durumlar karşısında bir model geliştirmiştir. 1997'de ilk defa model fikrini duyuran Williams, 2001 ve 2005 yıllarında bu önerisini sistemleştirerek bir model haline getirmiştir. 2007 yılında da çalışmasına son şeklini vererek açıklamıştır (Williams, 2007).

Bu model bağlamında, ait olma, kontrol, benlik değeri ve anlamlı varoluş gibi dört temel ihtiyaç veya sosyal güdüleyici, bireyler dışlandığında tehlikeye maruz kalmaktadır. Bu tehditlere karşı ilk tepkiler, genellikle mutsuzluk ve üzüntü şeklinde ortaya çıkmaktadır (Williams, 2001). Zadro, Williams ve Richardson'ın (2004) çalışmalarına göre, ait olma, kontrol, benlik değeri ve anlamlı varoluş içinde dışlanmanın en fazla ait olma ihtiyacını olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Ait olma duygusu tehdit edildiğinde, bireyler genellikle başkalarıyla olan yakın ilişkilerini hatırlatarak, bilişsel olarak veya grupta daha fazla çaba sarf ederek, diğerlerini taklit ederek davranışsal bağlılıklarını artırmaya çalışırlar. Benzer tepkiler kontrol, benlik değeri ve anlamlı varoluşun kısa süreli kaybı durumunda da görülebilmektedir. Ancak, bireyler sürekli olarak bu tehditlere maruz kalırsa, baş etme çabaları zamanla tükenmekte ve kabul etmeye/boyun eğmeye başlamaktadırlar (Williams ve Zadro, 2005). Şekil 2'de Williams'ın dışlanma modeli gösterilmektedir.

Şekil 2: Williams'ın dışlanma modeli



Kaynak: Williams, 2001; Akt. Erdemli ve Kurum (2021).

Şekil 2’de anlaşılabacağı üzere dışlanma modeli öncüller, arabulucular, tehdit altındaki ihtiyaçlar ve tepkiler başlıklarında kurgulanmıştır.

Psikolojik Dışlanmanın Tehdit Ettiği Gereksinimler

Görmezden gelme, bireyin asli ihtiyaçlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunlardan dört tanesi dışlanma sonucu insanda direkt kendisini gösterir. Kişinin kendisine saygı duyması, kendisini bir örgüte ya da bir yere ait hissetme duygusu, davranışlarını eylemlerini kontrol etme gereksinimi ve kendisini, yaptığı çalışmaları anlamlandırma duygusu olarak açıklanabilir (Williams, 2001). Bu olumsuz durumlardan daha da ötesi kişi dışlandığı zaman kontrol hissini kaybederek kendisi hakkında insanların olumsuz düşüncelerin kaybolmayacağı sonucuna varır. Dışlanmanın önüne geçilmesi için yukarıda bahsedilen ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir. Aşağıda açıklaması yapılacak kavramların aslında bir bütün olduğu birbirlerini tamamlayan kavramlar olduğu görülmektedir (Dierolf, 2010).

Ait Olma Gereksinimi: İnsanlar, kolayca başka insanlarla tanışabilir ve dostluk kurabilirler. İnsanların başka insanlarla tanışması, sağlıklı iletişim halinde olması, insanda olumlu hislere sebep olmaktadır. Sosyal ilişkilerini düzenli bir şekilde devam ettirmek ya da sosyal ilişkileri oluşturmak için insan sürekli bir çaba içerisine girmektedir (McAdams ve Bryant, 1987). Kişinin sosyal ilişkilerini sağlıklı bir şekilde kuramaması, insanda olumsuz hislere sebebiyet verecek ve duygusal olarak insana zarar verecektir. Aidiyet hissinin eksik olması, insanı kimsesizliğe ve yalnızlığa sürükleyecektir. Etrafında bir yığın insan olsa da eğer aidiyet hissinden eksik kurulan ilişkiler insanı incitecek hatta duygusal sistemini azaltıp ölüme meyilli bireyler haline geleceklerdir. İnsanlar, dışlanma durumuyla karşı karşıya kaldıklarında yukarıda bahsedilen gereksinimler tehdit altına girmektedir (Dierolf, 2010). Dışlanma ile ilgili çalışmalarını sürdüren bilim adamları, birey görmezden gelmeyle karşılaştığında aidiyet hissinin direkt tehdit edildiğini ifade etmektedir. Williams, dışlanma sonrası birçok gereksinimin tehdit edilmiş olmasına rağmen en açık ve net olumsuz duruma maruz kalan gereksinimin ait olma ihtiyacı olduğunu ifade etmektedir (Williams ve Zardo, 2005).

Olumlu Benlik Değerine Sahip Olma İhtiyacı: Öz saygı, kişinin kendisinin değerli ve başarılı olduğu inancını açıklamaktadır. Kişinin benlik saygısı diğer insanlar tarafından nasıl görüldüğünün sosyometresi görevi görür bir bakıma. Dışlanmaya

uğrayan bireyde öz saygı düşüklüğü yaşanacaktır. Ve sonuç itibariyle kişinin diğer insanlarla kuracağı sosyal ilişkiler olumsuz yönde etkilenecektir. Olumlu benlik değerine sahip olmak kişinin sosyal ilişkilerini geliştirecek ve iletişim kopukluğunu eza indirgeyecektir (Wan, Chan ve Chen, 2016). Düşük bir öz saygıya sahip olan bireyde, bunun getirdiği başka olumsuz duygular da vardır. Öz saygı düşüklüğü; asosyallik, yalnızlık, öz güven eksikliği vb. gibi birçok duygunun da kaynağını oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde arkadaşları tarafından dışlanan insan, kendisinde yeniden iletişim kurma çabası içerisinde olma hareketleri göstermemektedir. Öz saygısı düşük olan insanda iletişim kopukluğu meydana gelmekte ve sosyal ilişkileri yeniden kurma yeteneği azalmaktadır (Peng ve Zeng, 2017).

Kontrol Gereksinimi: Dışlanma gerçekleştiğinde tehdit edilen diğer bir unsur da kontrol gereksinimidir. Kişide bu hissinin azalması ya da kaybolması çevreyle iletişimini zorlaştıracak hatta imkânsız hale getirecektir. Hiçbir muhabbeti olmadığı halde görmezden gelinen birey bu duruma ve dışlayan insanlara tepki veremez. Tartışmanın, kavganın doğasına baktığımızda bir kaynak ve bir alıcı vardır. Ama dışlanmada çoğunlukla tek taraflı gerçekleşen bir durumdur. Dışlanmayı uygulayan kaynak dışladığı kişiyi görmezden gelir ve bu duruma marzu kalan birey içinse bu problemi çözmek oldukça zor bir duruma gelmektedir (Williams, 2001).

Anlamlı Varoluş İhtiyacı: İnsanın en hayati ihtiyaçlarından bir tanesi de anlamlı varoluş ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı karşılanmayan birey, hem bireysel hem de toplumsal olarak yalnızlık hissini yaşayan bir durumdadır. (Williams 2007). Birey, dışlandığında; benliği tehdit altına girer, öz saygısını yitirir, çevresinde gelişen olayları kontrol etme gereksinimi azalır ve son olarak kendi kişiliğini sorgulama başlar. Ve bu sorgulama neticesinde çevresinden dışlanmaya maruz kaldığı için negatif öz değerlendirme yapar (Chung ve Yang, 2017).

2.2.7 Dışlanmanın Yol Açtığı Tepkiler

Dışlanma hareketine maruz kalan insan ya da diğer bir deyimle örgüt içerisinde görmezden gelinen insanda dışlanmanın takibinde bazı olumsuz duygular da insanı çevreler. Kaygı, endişe, yalnızlık, öz saygı ve öz güven eksikliği hiseden birey örgüt içerisinde zamanla kendisini soyutlar. Dışlanma neticesinde örgüt içerisindeki çeşitlilik, özgünlük, verimlilik azalır. Kişiler arasında iletişim kopukluğu meydana gelir (Tutar, 2006: 267).

Görmezden gelmeye maruz kalan bireyde olumlu davranış özellikleri azalırken olumsuz davranışlar artış göstermektedir. Aslî ihtiyaçları işgal altında olduğu bu durumda birey olumsuz yaşantılar yaşamaktadır. Hoşlanmadığı bir tepkiyle karşılaşan birey; zamanla öfke, saldırganlık gibi olumsuz tepkilerin artış gösterdiğini olumlu tepkilerinde azaldığını görmektedir. Bu ve buna benzer olayların neticesinde alanyazında üç kavramla karşı karşıya kalınmaktadır: Sosyal dışlanma, psikolojik dışlanma, reddedilme (Williams, 2013: 290).

Dışlanmaya maruz kalan bireyde birçok olumsuz davranışta kendini göstermektedir. Dışlanmaya uğrayan birey örgüt içerisinde kalmamaya, iş arkadaşlarıyla iletişimden kaçınmaya hatta işten çıkmak için muhtelif fikirler düşünmek gibi tepkiler vermeye başlayacaktır (Ferris vd., 2008: 1350). İnsanlar, bir durumla karşılaştıklarında veya bir etki gördüklerinde genellikle tepki verirler. Dışlanma durumuyla karşılaşan bireyler de bu duruma tepki gösterirler. Dışlanma tepkileri genellikle üç ana başlık altında incelenmektedir: Anlık tepkiler, kısa vadeli tepkiler ve uzun vadeli tepkiler (Williams, 2007a: 428, Williams ve Nida, 2011: 71). Bu tepkiler şu başlıklar altında açıklanmıştır:

Anlık (Refleksif) Tepkiler: Dışlanmaya maruz kalan birey ya da dışlamayı gerçekleştiren kişinin bu eylemi bilinçli bir plan doğrultusunda gerçekleştirmediği, anlık tepkiler olarak tanımlanan durumda, dışlanan kişi genellikle kendisine yöneltilen bu eylemin bilinçli bir niyetle gerçekleştirilmediğini düşünür. Benzer şekilde, dışlayan bireyin de bu eylemi sistematik bir plan dâhilinde gerçekleştirmediği belirtilir (Tutar, 2016: 265).

Dışlanma, kabul edilmeme, yakın arkadaşın vefatı gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. İnsanların günlük yaşamlarında yaşadıkları büyük acılar, hüznün, üzüntü, ayrılma veya birine duyulan sıla gibi duygular genellikle bireyin diğer insanların beklentilerine uymadığını ve bu duyguların toplumsal hüznün bir parçası olduğunu açıklar (MacDonald ve Leary, 2005: 202). Ayrıca, haset, suçluluk ve kıskançlık gibi duygular da bu bağlamda ele alınır.

Anlık verilen tepkiler, kişiden kişiye genellikle değişmemektedir. Dışlanmanın, gerçekleştiği anda ortaya çıkan bu tepkiler düşünülerek ortaya konulan tepkiler değildir, bundan dolayı herkeste meydana gelebilecek tepkilerdir (Williams ve Nida, 2011: 71; Williams, 2007a: 431). Herhangi birisinde de meydana gelebilecek bu tepkiler insanın temel ihtiyaçlarını işgal etmekte ve inşalarda kaygı, keder, yalnızlık, saldırganlık, iletişim kopukluğu gibi olumsuz hislere sebebiyet vermektedir (Williams, 2007b: 238; Williams ve Nida, 2011: 71; Kandemir, 2011, 5).

Kısa Sürede Ortaya Çıkan Tepkiler: Dışlanmaya maruz kalan birey, olumsuz duygular hissetmeye başlar. Bu durumu engellemek için bir şeyler yapmaya karar verir, ancak bu tepkiler, dışlanma sürecini daha da hızlandırabilir, eğer doğru ve gerektiği şekilde atılmamışsa (Tutar, 2016: 265). Birey, neden görmezden geldiğini veya dışlandığını düşünerek, dışlayan kişi veya örgütün nedenlerini anlamaya çalışabilir. Bu düşünce süreci, dışlanmanın etkisini azaltmanın yanı sıra bireyin gereksinimlerinin tatmin seviyesini artırabilir. Birey, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde görmezden gelinme ihtimalini düşünerek, bu eylemlere karşı savunma oluşturabilir ve bu şekilde olumsuz etkileri hafifletebilir. Aynı zamanda, bir kişinin diğerlerine göre daha üstün meziyetlere sahip olması, dışlanma sürecini tetikleyebilir. Ancak, bu durum bazen dışlanmanın olumlu bir yönde algılanmasına yol açabilir (Williams ve Gerber, 2005; Yıldırım, 2016: 14).

Araştırmalar neticesinde, kısa sürede verilen tepkiler onarım niteliğindedir. Dışlanmaya uğrayan kişi bu durumu takiben hissetmiş olduğu olumsuz durumdan kurtulma ve onarma girişimlerinde bulunur. Ait olma, kontrol gereksinimi, benlik saygısı ve anlamlı varoluş gereksinimleri tedit altına giren birey bunları hemen ve kısa süre içerisinde onarmaya yönelik girişimlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla kısa sürede

verilen tepkiler; onarma, kurtarma ve yeniden kazanma kaynaklı girişimlerden meydana gelmektedir (Williams, Wheeler ve Harvey, 2001: 300).

Uzun Sürede Ortaya Çıkan Tepkiler: Dışlanma hareketine uzun süre maruz kalan insanlar, bu hareketlere karşı kendilerini savunamadıkları için bütün gayretlerini harcamış olmalarına rağmen bu emeklerinin bir işe yaramadığını anlayınca emeklerine, işine, işyerine karşı soğukluk hissederek bu sürecin sonunda yılgınlık yaşamaktadırlar. Dolayısıyla süreç bitiminde örgütten ayrılmaya karar vermektedirler (Tutar, 2016: 265).

Görmezden gelme hareketine karşı uzun sürede meydana gelen hareketleri saptamak amacıyla birtakım incelemeler ortaya konulmuştur. Bu incelemeler yapılırken uzun süre görmezden gelinen insanlarla mülakatlar gerçekleştirilmiş, insanların hatıraları ve günlükleri araştırılmıştır. İnsanların bulundukları örgüt, iş arkadaşları, ebeveynleri tarafından sessiz muameleyle karşı karşıya bırakıldıkları ortaya konulmuştur (Williams, 2007b: 243; Williams ve Nida, 2011: 73). İnsanların tecrübe ettikleri davranışlar neticesinde dostluk veya destek için hiç kimseyle etkileşim halinde olmadıkları ve artık eskisi kadar toplumsal olarak ahenkli veya öfkeli hareketler gösteremedikleri görülmüştür. Ayrıca; depresyon, intihar fikrini, intihar hareketlerini, yeme bozuklukları tespit edilen insanlar içinde bulundukları durumu değiştirmek için kendilerinde çok az kabiliyet duymaktadırlar (Williams, 2007b: 244; Williams ve Nida, 2011: 73).

İnsanın tecrübe ettiği görmezden gelinme duygusunun çok olması sosyal ilişkilere gözdağı vererek insanın net olarak reddedilme durumuna maruz bırakılmasına sebebiyet vermektedir. Bu olumsuz durumun devamı, insanların toplumsal gereksinimlerinin zedelenmesine karşı çok titiz şekilde duyarlılaşmalarına ve tehlikeli iletişimlerde bulanmadıkları gibi başka insanlara da bu konuyu açıklayacaklarını anlatmaktadır. Ayrıca tek kalan bireylerin tatmin edilmemiş gereksinimlerini güçlendirmek yerine yılgınlık, yalnızlık ve kendinden uzaklaşma gibi hareketleri gösterme ihtimallerinin de ileri düzeyde olacağı varsayılmıştır (Williams, 2007a: 443).

2.2.8 Dışlanmanın Sonuçları

Dışlanmanın, gelecekteki bireyler üzerinde bir dizi etkisi bulunmaktadır. Dışlanma, bireylerin olumsuz günler geçirmelerine neden olabilecek bir eylemdir. Dışlanmaya maruz kalan bireyler, önemli diğer insanlarla etkileşimde bulunamama ve çevrelerinin yok olması gibi sonuçlarla karşı karşıya kalarak, bu durumu adeta bir tür ölüm olarak algılayabilirler (Zadro, Williams ve Richardson, 2004).

Dışlanma eylemiyle ilgili yapılan birçok inceleme, görmezden gelme ve kabul edilmeme sonucunda antisosyal hareketlerin ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Twenge vd., 2003; Williams ve Gerber, 2005). Amerika'daki bir lisede meydana gelen bazı olayların nedenini anlamak için yapılan incelemeler, çoğu gencin arkadaşları tarafından reddedildiğini ve reddedilen gençlerin başkalarına karşı öfkeli hissettiklerini ortaya koymuştur (Twenge ve Campbell, 2003: 261; Williams ve Gerber, 2005: 367). Ancak, dışlanma yaşayan insanların aynı davranışı sergilemedikleri, hislerinin ve eylemlerinin farklılık gösterdiği ve bu nedenle öfke yerine keder ve kaygı duydukları da belirtilmiştir (Twenge ve Campbell, 2003: 261).

Olumlu toplumsal eylemler, bireylerin birbirlerine yardım etmeleri, destek olmaları, anlamaya çalışmaları ve bir örgütün bir parçası olduklarına inanmaları ile mümkündür. Bu nedenle, görmezden gelinen bireylerin bu tür eylemleri gerçekleştirme eğilimlerini azaltmak veya ortadan kaldırmak önemlidir (Twenge vd., 2007: 56).

2.2.9 Eğitim Örgütlerinde Dışlanma

Öğretmenlik, bir millet için en önemli meslek gruplarından biridir. Öğretmenler, bir toplumun inşasında en önemli yere sahip meslek grubudur. Çünkü öğretmenler yetiştirdikleri insanların sadece bilişsel becerilerine katkıda bulunmaktan ziyade hem psikomotor hem de psikolojik katkıda vermektedirler. Öğrencilerin yaşantılar elde etmeleri için onlara uygun ortam hazırlarlar. Bu sayede öğretmenler, öğrencilerin birçok yönde hayata hazır gelmeleri için anne ve baba kadar etkiye sahiptir (Silverman ve Casazza, 2000).

Öğretmenler, okulda birçok problem denilecek nitelikte durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Öğrencilerin disiplin sorunları, sınıf içinde sınıf kültürüne uymayan öğrenci davranışları, idari işlerle kaybedilen zamanlar gibi birçok sorun mevcuttur. Bu ve bunun gibi birçok durum öğretmenin okul içerinden mutsuz olmasına sebep olmaktadır. Mutsuzluğun yanında kaygı, endişe ve stres de kendini göstermektedir. Tüm bunların yanında öğretmenler okuldaki öğretmen arkadaşları tarafından da kötü muameleye maruz kalabilmektedir. Okuldaki arkadaşları tarafından görmezden gelinebilir, Okul Müdürü tarafından baskıyla karşılaşabilir. Bu durumlar karşısında öğretmenler çaresizlik hissine kapılıp özgüvenlerini yitirebilmektedir (Blase ve Blase, 2004).

Öğretmen-öğrenci ilişkisini belirlemede ve okul içindeki faaliyetleri çeşitlendirmede kilit bir rol oynayan unsurlardan biri, okul iklimidir. Bu iklimin şekillenmesinde ise öğretmenler arasındaki olumlu iletişim ve etkileşim önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. İyi bir okul iklimi, öğretmenler arasında işbirliği ve dayanışma ortamını destekleyerek öğrencilere daha verimli bir öğrenme deneyimi sunabilir (Eickholt ve Goodboy, 2017).

Öğretmenler arası iletişimin sağlıklı olması, okul yöneticilerinin öğretmenlerle iyi ilişkiler geliştirmesi öğretmenlerin yılgınlık yerine aidiyet duygusu oluşmuş bir şekilde okula gelmesini sağlar (Näring, Briët, ve Brouwers, 2006). Dışlanmanın yanı sıra öğretmenler yapmış oldukları işin gereği okul içerisindeyken genellikle sınıfta öğrencilerle vakit geçirirler. Bu durumda mekan olarak diğer arkadaşlarıyla da farklı bir yerde olmaktadır. Neticede iletişim ve etkileşim az

seviyede gerçekleşmektedir. Görmezden gelinen öğretmenler, okuldaki arkadaşlarıyla verimli bir iletişim gerçekleştiremezler, onlarla bir şeylerini paylaşamazlar ve yardım istenilecek bir durumda tek başlarına kalırlar. Hatta öğretmenler okuldaki arkadaşları tarafından şiddetle karşı karşıya kaldıklarında aşırı derecede saldırgan, sinirli ve kırılgan eğiliminde bulunmaktadır (Einarsen vd.,2009).

Eickholt ve Goodboy'ın (2017) araştırmalarından ortaya çıkan bulgular, öğretmenlerin okulda nadiren dışlanmaya maruz kaldığını göstermektedir. Öğretmenler dışlanmaya maruz kalınca okul içerisinde hem kendileri huzursuz olmakta hem de öğrencilere bunu yansıtmaktadır. Öğretmenler görmezden geldiklerinde kendi mesleklerine inançlarını yitirip okuldan ayrılmak için çaba içerisinde olmaktadır. Öğretmenler, okul içerisinde birçok problemle uğraşırken bir de iş arkadaşları tarafından dışlanmak kaygılarını, endişelerini, streslerini artırmaktadır.

Öğretmenlik mesleği, her ne kadar stresli de olsa yapmış olduğu iş neticesiyle toplumun en değerli mesleklerinden biridir. Öğretmenlerin mutlu olması, mesleklerine dair inançlarının artması, hem maddi hem manevi olanaklarının iyi seviyede olması okul kültürünü doğrudan olumlu etkileyecektir. Toplumun şekillenmesinde, mevcut kültürün devamının sağlanmasında okulların yeri yadsınamaz. Okullardaki iklimin sağlıklı olması toplumda da sağlıklı bireylerin çoğalmasını sağlayacaktır. Bunun için okuldaki öğretmenlerin dışlanmışlıkla karşı karşıya kalmaması, iş arkadaşlarıyla etkileşiminin iyi olması için okul yöneticilerinin bilinçli olması ve okul iklimini olumlu yönde geliştirmesi beklenmektedir. Bu ve buna benzer eylemler gerçekleştiğinde dışlanmışlığın olumsuz etkileri yerine sağlıklı bir okul iklimi oluşacaktır (Eickholt ve Goodboy, 2017).

2.3 Örgütsel Dışlanma ve Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Alan yazın incelendiğinde, öğretmen liderliğine ve örgütsel dışlanmaya ilişkin yapılan çalışmaların özellikle son yıllarda arttığı görülmektedir. Sırasıyla ilk olarak liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara daha sonra da örgütsel dışlanma ile ilgili çalışmalara yer verilecektir.

Sarros vd. (2002) dönüşümcü liderlik eylemleri ile etkileşimci liderlik eylemlerinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemek için Amerika Birleşik Devletlerinin doğu kıyısında çalışan 326 itfaiye teşkilatı memuruna yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları sonucunda dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel yabancılaşmayı azalttığını, etkileşimci liderlik davranışının ise örgüt yabancılaşmasını artırdığını tespit etmişlerdir.

Long vd. (2012) araştırmalarında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda Malezya'nın Johor eyaletinde yer alan bir okuldaki 27 akademik personele yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Ariyabuddhiphongs ve Kahn (2017) araştırmalarında dönüşümcü liderliğin işten ayrılma eğilimi üzerindeki ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Tayland'ın başkenti Bangkok'ta faaliyet gösteren 20 uluslararası yiyecek içecek işletmesinde çalışan 187 işgören üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları sonucunda dönüşümcü liderlik davranışının işten ayrılma eğilimini azalttığını açıklamışlardır.

Baltacı vd. (2014) araştırmalarında vizyoner, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin örgütsel adalet ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerinin incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda araştırmacılar Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 470 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarında işgörenlerin algıladıkları liderlik davranışlarının olumlu olması durumunda örgütsel adalet algılarının yüksek bunun neticesinde de işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Babadağ ve İşcan (2017), dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların etik iklim algılarının örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Uşak ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan 240 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel yabancılaşmayı azalttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca söz konusu etik iklim algısının kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yıldız ve Çolak (2018), tarafından gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderlik davranışının, etkileşimci liderlik davranışının ve serbestiyetçi liderlik davranışının tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Öztunç (2019), araştırmasında otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olarak ele aldığı liderlik tarzları ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel güvencenin aracılık rolüne sahip olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır.

Kandemir (2011) kişilerin yaşadığı dışlanmanın olumlu benlik saygısına ve aidiyet duygusuna sahip olma ile kontrol ihtiyacını tehdit etme düzeyi arasında anlamlı fark olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ilindeki üniversitelerde bulunan 247 lisans öğrencisidir. Nicel araştırma yöntemi ile yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre psikolojik dışlanmaya maruz kalan katılımcıların ihtiyacının tehlike altında olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Keklik vd., (2013) benlik saygısı ve ait olma öğretim üyesi yetiştirme programı kapsamında üniversitelerde görev yapan araştırma görevlilerinin örgütsel dışlanma yaşıyıp yaşamadıklarını araştırmışlardır. Araştırma görevlileri genel olarak dışlanma yaşamadıklarını ancak maddi imkânları kullanma ve erişimde ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca cinsiyete göre dışlanma olgusunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çelik ve Koşar (2015) dışlanma ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örgüt kültürüne yönelik algılamaların çalışma ortamında dışlanmayı ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu Mersin Üniversitesi'nde çalışan demik personel oluşturmaktadır. Nicel araştırma

yöntemi ile yapılan çalışma sonucunda cinsiyet değişkenine göre idari ve akademik personelin çalışma ortamında dışlanma algılarına yönelik anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Örgüt kültürü ve çalışma ortamında dışlanma algısı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Halis ve Demirel (2016) sosyal destek ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini 218 öğretmenden oluşmaktadır. Nicel araştırma yöntemiyle yürütülen araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre sosyal destek ile örgütsel dışlanma arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada cinsiyet değişkenine göre dışlanmaya maruz kalma durumu da araştırılmış ve erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla dışlanma yaşantısına maruz kaldıkları görülmüştür.

Erdemli ve Kurum (2021) okul yöneticisi ve öğretmenlerin gözünden okuldan dışlanmanın nedenleri ve sonuçlarını araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ilindeki kamu okullarında görev yapan 8 okul yöneticisi ve 12 öğretmen oluşturmaktadır. Nitel araştırma türünde gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre okul örgütünde çalışan kişiler arasında gerçekleşen dışlanma yaşantısı çoğunlukla siyasi görüş farklılıkları ve sendika farklılıklarına, mesleki kıdeme, bransa, cinsiyete, dünya görüşü ve inanç farklılıklarına dayalı olarak gerçekleşmektedir. Araştırmanın bir diğer sonucu da genellikle öğretmenler kendi aralarında birbirlerini dışlamakta veya okul yöneticileri tarafından dışlanmaktadır.

Dönmez ve Mete (2018) öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyini araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Tekirdağ ilinde görev yapan 600 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel araştırma türünde yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyinin düşük olduğu bulunmuştur.

Yakut ve Yakut (2018) anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenler de psikolojik iyi oluş ile işyerinde dışlanma ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde görev yapan 100 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel araştırma yöntemi ile yapılan araştırma bulgularına göre psikolojik iyi oluş değişkeni ile işyerinde dışlanma değişkeni arasında negatif yönlü

anlamalı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş ve iş yerinde dışlanma düzeylerinin orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Polat ve Karadağ (2021) yükseköğretim örgütlerinde güç bağlamında akademik dışlanmışlık kavramının incelenmesi konusunda araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de çeşitli üniversitelerde görev yapan 725 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Nicel araştırma yöntemi ile yapılan araştırmanın bulguları sonucunda yüksekokullarda çalışan katılımcıların yasal güç ve dışlanma algısına daha çok sahip oldukları görülmüştür. Enstitülerde çalışan katılımcıların ise ödül gücü ile karizma gücü ve uzmanlık gücü değişkenlerini daha çok algıladıkları görülmüştür.

Yurt dışında yapılan çalışmalara baktığımızda Hitlan vd., (2006) çalışan 223 üniversite öğrencisi apılan araştırmada cinsiyet değişkeninin katılımıyla bir araştırma dışlanma düzeyi ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Ayrıca dışlanmanın örgütsel tutumlara ve psikolojik sağlamlık düzeyine etkisi incelenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre erkek katılımcıların dışlanma düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dışlanmanın tehdit ettiği ihtiyaçlardan olan öz saygının erkek katılımcılarda kadın katılımcılara göre daha düşük düzeyde tehdit edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına genel olarak bakıldığında dışlanmanın, erkek katılımcıların psikolojik sağlamlığı ve örgütsel tutumları üzerinde kadın katılımcılara göre yüksek düzeyde olumsuz bir etki gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Ferris vd., (2008) örgüt içerisinde dışlanma ile ait olma, benlik saygısı, güç ve varoluşsal değer arasında orta düzeyde negatif bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı araştırmada örgüt içerisinde yaşanan dışlanma ile iş doyum ve duygusal bağlılık değişkenleri arasında olumsuz yönde bir ilişkinin var olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca dışlanma yaşantısı ile kaygı düzeyi ve depresyon arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Wu vd., (2012) iş ortamında dışlanma ile dışa dönüklük değişkenleri arasında olumsuz, nevrotik bozukluklar gösterme sıklığı olumlu yönde bir ilişkinin olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Araştırmada dışlanmanın iş görenlerin çalışma performansını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Mlika vd., (2017) örgütlerde yaşanan tepkilerin meydana gelmesini önlemek, dışlanma yaşantısı ve dışlanma sonucu verilen dışlanma yaşantısıyla başa çıkma stratejileri geliştirmek maksadıyla araştırma yürütmüştür. Örgüt içerisindeki bireylerin kurumsal görev ve sorumlulukları üzerinde dışlanmanın etkisi üzerine dikkat çekilmiştir. Araştırma bulgularında dışlanma davranışını uygulayan kişilerin aslında bu davranışı kasıtlı olarak yapmadıkları görülmüştür. Dışlanma davranışını uygulayan kişilerin örgüt içerisindeki diğer kişilerle ilişki örüntüsü incelendiğinde sorunlu bir ilişki ağına ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan bireyler dışlanma davranışının diğer kişileri soyutlamaya ve onlara zarar vermeye yönelik olduğu düşüncesindedirler. Örgüt içerisinde yaşanan mesleki dışlanmanın kişilerin mesleki gelişimi ne olumsuz etki ettiği, örgüt iklimini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1Araştırmanın Modeli

Temel amacı Gaziantep ili proje okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik stili ile öğretmenlerin dışlanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi olan bu araştırma, nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, iki ya da çok sayıdaki değişkenler arasında değişim varlığını ve derecesini belirlemeye yarayan araştırma modelidir (Karasar, 1999).

Araştırma, okul yöneticilerinin liderlik anlayışının öğretmenlerin dışlanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek olduğu için genel tarama modelinden yararlanılmıştır. Genel tarama modeli, tekil ve ilişkisel taramaya imkân sağlayarak, eleman sayısı fazla olan bir evren hakkında fikir oluşturabilmek amacıyla evrenin tümü ya da evren üzerinden alınacak bir örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama modelidir (Karasar, 1999).

3.2 Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Gaziantep il merkezinde ve ilçelerinde bulunan proje okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplandığı 2022-2023 eğitim ve öğretim yılı bahar yarıyılı itibarıyla Gaziantep il merkezinde (Şehitkâmil 14, Şahinbey 13) 27 tane; ilçelerinde ise (Nurdağı 1, Nizip 6, İslahiye 3) 10 tane olmak üzere toplam 37 tane proje okulu bulunmaktadır.

Örneklem büyüklüğü için öncelikle evrendeki öğretmen sayısı öğrenilmiştir. 2022 – 2023 eğitim-öğretim yılı Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Şubesi verilerine göre, Gaziantep il merkezinde proje okullarında görev yapan öğretmen sayısı (Şehitkâmil 738; Şahinbey 704) 1442’ dir. Gaziantep ilçelerinde bulunan 10 proje okulunda görev yapan öğretmen sayısı (İslahiyede 167; Nizipte 314; Nurdağı 42) 523’ tür. Gaziantep ilinin proje okullarında görev yapan toplam öğretmen sayısı 1965’tir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde evren büyüklüğünün yanında güven düzeyi (confidence level; %90, %95, %99 gibi) ve güven aralığının (confidence interval; %5,%4, %3 gibi) da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Güven düzeyinin yüksek ve güven aralığının ise düşük olarak belirlenmesi daha büyük örneklem ile çalışılmasını gerektirecektir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007,:103).

Araştırmanın alt evresi olarak belirlenen 1965 proje okulu öğretmenini temsil edebilecek örneklem, $\alpha = .05$ anlamlılık düzeyinde 443 öğretmenden oluşmaktadır (Anderson, 1990; Akt. Balcı, 2010). Bu örneklemin seçiminde "Basit Tesadüfi Örnekleme" yöntemi tercih edilmiştir. Çünkü basit tesadüfi örnekleme, ilgili özellikler açısından benzer bireylerden oluşan homojen bir evren veya alt evren içerir. Ayrıca, evrenin sonlu, durağan ve birimlere ulaşılabilir olduğu kabul edilir, bu da her birim için örnekleme girme olasılığının eşit ve birbirinden bağımsız olduğu bir örnekleme sürecini ifade eder. Elde edilen sonuçlar, örneklem büyüklüğü uygunsa evrene genellenebilir (Nachimas and Nachimas, 1996).

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmen sayılarının dağılımı Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Demografik Özelliklere Yönelik Dağılım

		N	%
Cinsiyeti	Kadın	243	54,9
	Erkek	200	45,1
Branşı	Türk Dili ve Edebiyatı	98	22,1
	Matematik	73	16,4
	Sosyal Bilimler	83	18,7
	İngilizce	35	7,9
	Fen Bilimleri	58	13,0
	Diğer	96	21,6
Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi	Merkez	331	74,7
	İlçeler	112	25,3
Mesleki Kıdem Yılı	1 - 5 Yıl	155	35,0
	6 - 10 Yıl	111	25,1
	11- 15 Yıl	59	13,3
	16 - 20 Yıl	37	8,4
	21 + Yıl	81	18,3
Mevcut Okulunuzdaki Kıdem Yılı	1 - 5 Yıl	317	71,6
	6 - 10 Yıl	79	17,8
	11- 15 Yıl	23	5,2
	16 Yıl Ve Üstü	24	5,4
Eğitim Durumu	Ön Lisans Ve Lisans	289	65,2
	Lisansüstü	154	34,8

Tablo 3.1’e göre örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 243’ünün kadın (%54,9), 200’ünün erkek (%45,1) öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Çalışmada yer alan öğretmenlerin branşları şu şekildedir: 98’nin (%22,1) Türk dili ve edebiyatı, 73’ünün (%16,5) Matematik, 83’ünün (%18,7) Sosyal bilimler, 35’inin (%7,9) İngilizce, 58’inin (%13,0) Fen bilimleri, 96’sının (%21,6) Diğer branşlarda olduğu görülmektedir. Okulların bulunduğu yerleşim birimleri şu şekildedir: 331’inin (%74,7) Merkez, 112’sinin (%25,3) İlçelerde olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bakıldığında ise 1-5 yıl arasında 155 (%35,0) kişinin, 6-10 yıl arasında 111 (%25,1) kişinin, 11-15 yıl arasında 59 (%13,3) kişinin, 16-20 yıl arasında 37 (%8,4) kişinin, 21 ve üstünde ise 24 (%5,4) kişinin olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin mevcut okulunuzdaki kıdemlerine

bakıldığında ise 1-5 yıl arasında 317 (%71,6) kişinin, 6-10 yıl arasında 79 (%17,8) kişinin, 11-15 yıl arasında 23 (%5,2) kişinin, 16 yıl ve üstü 24 (%5,4) kişinin olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeyleri 289 (%65,2) kişi ön lisans ve lisans, 154 (%34,8) kişi ise yüksek lisans ve doktora mezunudur.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Okul Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ölçeği (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014), İş Yerinde Dışlanma Ölçeği (Kurum ve Erdemli, 2022) kullanılmıştır.

3.3.1 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stiline ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” gerekli izin alınarak (Ek-3) kullanılmıştır. Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen ölçek toplam üç alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçekte toplam 35 madde bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili olarak tasarlanmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutunda 20 madde, sürdürümcü liderlik boyutunda 7 madde, serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise 8 madde bulunmaktadır. Birinci boyut olarak ele alınan dönüşümcü liderliğe ait alt boyut maddeleri şu şekildedir; 1, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34 ve 35. maddeler olmak üzere yirmi (20) madde, ikinci boyut olarak ele alınan serbest bırakıcı liderliğe ait alt maddeler 2, 9, 12, 13, 17, 26, 31 ve 33. maddeler olmak üzere sekiz (8) madde, üçüncü alt boyut olarak ele alınan maddeler 3, 5, 7, 18, 21, 28, 29 olmak üzere yedi (7) maddenin olduğu ifade edilmiştir. 5’li likert tipinde geliştirilen ölçekte dönüşümcü liderlik alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan 100, serbest bırakıcı liderlik alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 8, en yüksek puan 40, sürdürümcü liderlik alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 7, en yüksek puan 35’tir.

Ölçeğin geçerliğine ilişkin bulguların ortaya çıkarılması için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmış, güvenilirliğine ilişkin bulguların ortaya çıkarılması amacıyla ise CronbachAlfa, SpearmanBrown iç tutarlık katsayıları ve test tekrar test güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır.

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizleri, dönüşümcü liderlik ölçme modeli AGFI, 90, GFI,92, NFI,98 NNFI, 99, CFI, 99, RMR, 03 SRMR, 03 RMSEA, 05, χ^2/sd 2,59 değerlerini üreterek oldukça iyi uyum indeksleri göstermiştir. Bu durum dönüşümcü liderlik ölçme modelinin doğrulandığını göstermektedir. Sürdürümcü liderlik ölçme modeli AGFI. 95, GFI.98, NFI.91, NNFI. 89, CFI. 94, RMR. 05 SRMR. 04 RMSEA. 06, χ^2/sd 2.98 değerleri ile kabul edilebilir uyum indeksleri göstermiştir. Bu durum sürdürümcü liderlik ölçme modelinin doğrulandığını göstermektedir. Serbest bırakıcı liderlik ölçme modeli AGFI. 96, GFI. 98, NFI. 98, NNFI. 98, CFI. 99, RMR. 04 SRMR. 03, RMSEA. 05, χ^2/sd 2.22 değerleri ile kabul edilebilir uyum indeksleri göstermiştir. Bu durum serbest bırakıcı liderlik ölçme modelinin doğrulandığını göstermektedir. Yapılan birinci düzey DFA sonucunda Liderlik stillerinin üç boyutunu da kapsayan ölçme modeli AGFI. 85, GFI.87, NFI.97, NNFI. 98, CFI. 98, RMR. 075 SRMR. 065 RMSEA. 052, χ^2/sd 2.34 değerleri ile kabul edilebilir uyum indeksleri göstermiştir.

Liderlik stilleri ölçeğinin güvenirlik katsayılarını bulma amacıyla Cronbach Alfa, SpearmanBrown iç tutarlık katsayıları ve test tekrar test güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Dönüşümcü liderlik Cronbach's Alfa katsayısı 0,96; SpearmanBrown korelasyon katsayısı 0,95; test tekrar test güvenirlik katsayısı 0,92; sürdürümcü liderlik Cronbach's Alfa katsayısı 0,85; SpearmanBrown korelasyon katsayısı 0,81; test tekrar test güvenirlik katsayısı 0,79; serbest bırakıcı liderlik Cronbach's Alfa katsayısı 0,82; Spearman Brown korelasyon katsayısı 0,77; test tekrar test güvenirlik katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur. Bu çalışma doğrultusunda Liderlik Stillerinde Dönüşümcü liderlik Cronbach's Alfa katsayısı 0,976; Sürdürümcü liderlik Cronbach's Alfa katsayısı 0,695; Serbest bırakıcı liderlik Cronbach's Alfa katsayısı 0,896 olarak hesaplanmıştır.

3.3.2 İş Yerinde Dışlanma Ölçeği

Öğretmenlerin iş yerinde dışlanmalarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla Ferris vd., (2008) tarafından geliştirilerek Kurum ve Erdemli (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan “İş Yerinde Dışlanma Ölçeği” gerekli izin alınarak (Ek-2) kullanılmıştır. Kurum ve Erdemli (2022) tarafından geliştirilen İş Yerinde Dışlanma Ölçeği 10 madde ve tek boyuttan oluşan bir yapıya sahiptir. İş Yerinde Dışlanma Ölçeği’nin orijinal formu 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. 7’li Likert tipinde derecelendirilen ölçekte, ifadeler (1) Hiç Katılmıyorum, (7) Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir. Bu doğrultuda ölçekten alınabilecek toplam puan 10-70 arasındadır. Ölçekten alınan puanların 70 ve bu puana yakın olması öğretmenlerin okulda meslektaşları tarafından yüksek düzeyde dışlandığı şeklinde yorumlanabilir. Ölçekte yer alan maddeler arasında ters puanlanan maddeler bulunmamaktadır.

Ölçeğin geçerliğine ilişkin bulguların ortaya çıkarılması için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmış, güvenirliğine ilişkin bulguların ortaya çıkarılması amacıyla ise CronbachAlfa, madde toplam puan korelasyonları ve test tekrar test güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır.

Toplanan verilerle orijinal ölçeğin faktör yapısının korunup korunmadığı AFA ile sınanmıştır. AFA sonuçlarına göre uyarlanan ölçek, orijinal ölçekle benzer şekilde tek faktörlü bir yapı göstermektedir. İş Yerinde Dışlanma Ölçeği’nde tek boyutta yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,557 ve 0,886 arasında değişmektedir. Orijinal ölçek maddelerinin faktör yük değerleri de benzer değer aralığında (0,500-0,930) bulunmaktadır. AFA ile belirlenen tek boyutlu yapının model uyumu DFA ile test edilmiştir DFA analizi sonucunda ki-kare değeri $\chi^2 = 71,23$ (N=268, sd=35, p=0,00) olarak hesaplanmıştır. İş Yerinde Dışlanma Ölçeği 0,06 RMSEA değeri ile kabul edilebilir değer aralığında bulunmaktadır. GFI ve AGFI indeksleri için değer aralığı 0 ile 1 arasındadır. İş Yerinde Dışlanma Ölçeği’nde hem NFI hem de NNFI 0,98 değeriyle iyi uyuma işaret etmektedir. Bu kapsamda ölçek taslağında yer alan maddelerin birlikte iş yerinde dışlanma durumunu ölçtüğü ifade edilebilir.

Ölçeğin güvenirliğini test etmek için de madde toplam korelasyonları (0,49-0,81), Cronbach alpha katsayısı (0,889) ve test tekrar test güvenirliği ($r=0,869$ $p<0,01$) hesaplanmıştır. Bu doğrultuda hesaplanan değerler ölçeğin Türkçe formunun yeterli düzeyde iç tutarlığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada İş Yerinde Dışlanma ölçeğinin Cronbach's Alfa katsayısı 0,975 olarak hesaplanmıştır.

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmanın verilerinin Gaziantep ili merkez ve ilçelerinde bulunan proje okullarından toplanabilmesi için öncelikle Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden (Ek-4) ve Trakya Üniversitesi Etik Kurulu'ndan (Ek-5) gerekli izin alınmıştır. Araştırmanın nicel verilerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından okullara gidilerek ve okullardaki öğretmenlere anketleri çevrimiçi bir şekilde uygulayarak veriler toplanmıştır.

Verilerin analizi SPSS ile yapılmıştır. Çalışmada parametrik testlerden Pearson korelasyon, bağımsız gruplar t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı, iki sayısal değişken arasındaki ilişkinin incelenmesinde kullanılan test tekniğidir. Cinsiyet, eğitim durumu, yerleşim birimi değişkenlere göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığı tespit amacıyla t-testi; branş, kıdem ve mevcut okuldaki yıl değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığı ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. T testi, 2 gruplu demografik değişkenlerin analizinde kullanılırken ANOVA testi $k (k>2)$ gruplu değişkenlerin analizinde kullanılmıştır. Tüm çalışmada anlamlılık düzeyleri ($p<0,05$) değerleri dikkate alınarak belirlenmiştir.

Araştırmada yer alan katılımcıların araştırma sorularına verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının değerlendirilmesinde şu değerlendirme aralıkları esas alınmıştır: Liderlik stilleri ölçeği: “1.00-1.79 = Hiç Katılmıyorum”, “1.80 – 2.59 = Katılmıyorum”, “2.60 – 3.39 = Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “3.40 – 4.19 = Katılıyorum”, “4.20 – 5.00 = Tamamen Katılıyorum”. İş yerinde dışlanma ölçeği:

“1.00-1.85 = Hiç Katılmıyorum”, “1.86 – 2.71 = Katılmıyorum”, “2.72 – 3.57 =Biraz Katılmıyorum”, “3.58 – 4.43 = Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4.44 – 5.29= Biraz Katılıyorum, 5.30-6.15= Katılıyorum, 6.16-7.00= Tamamen Katılıyorum”.

Pearson korelasyon analizi ile ulaşılan sonuç: 00-.25=çok zayıf, .26-.49= zayıf, .50-.69=orta, .70-.89= yüksek, .90-1.00= çok yüksek ilişki olarak değerlendirilmiştir. Anlamlılık düzeyi olarak .05 ölçüt alınmıştır. (Büyüköztürk, 2018)

Tek değişkenli aykırı değerleri belirlemek amacıyla standardize edilmiş z puanlarına bakılmıştır. Standardize edilmiş z puanlarında - 3 ve + 3 puan aralığı dışında kalan aykırı değer bulunmadığı saptanmıştır.

Çalışmada ölçek puanları hesaplanmış ve puanların normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ve +2 aralığında olması ilgi ölçeğinden elde edilen verilerin normal dağıldığını göstermektedir (George ve Mallery, 2010).

Tablo 3.2. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeğinin ve İş Yerinde Dışlanma Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Mod, Medyan Değerleri ile Çarpıklık ve Basıklık Katsayı Sonuçları

	n	M	Medyan	Mod	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	443	3,44	3,60	5,00	-0,477	-0,780
Serbest Bırakıcı Liderlik	443	2,36	3,88	5,00	-0,694	-0,185
Sürdürümcü Liderlik	443	2,93	3,00	3,29	-0,063	-0,323
İş Yerinde Dışlanma	443	2,12	1,30	1,00	1,605	1,438

Tablo 3. 2’ye göre değerler incelendiğinde her bir puanın basıklık ve çarpıklık katsayılarının - 2 ile + 2 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre puanların normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Serbest bırakıcı liderlik, aritmetik ortalama değeri 3,44; medyan değeri 3,88; mod değeri 5,00; olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlik, aritmetik ortalama değeri 3,44; mod değeri 5,00; medyan değeri 3,60 olarak görülmektedir. Sürdürümcü liderlik, aritmetik ortalama değeri 2,93; medyan değeri 3,00; mod değeri 3,29 olarak görülmektedir. İş yerinde dışlanma,

aritmetik ortalama değeri 2,12; medyan değeri 1,30; mod değeri 1,00 olarak görülmektedir.

Veriler analiz için hazır hale getirildikten sonra öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stili ve dışlanmışlık düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesi için elde edilen verilerin çözümlenmesi aşağıdaki sırayla gerçekleştirilmiştir:

1) Araştırmada elde edilen kişisel bilgilerin (kıdem, cinsiyet, branş, eğitim durumu, yerleşim birimi) betimlenmesinde frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır.

2) Araştırmaya katılan öğretmenlere göre öğretmenlerin dışlanma düzeylerinin ve okul yöneticilerinin liderlik stiline ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

3) Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stiline dışlanma düzeyine etkisine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet, eğitim durumu, yerleşim birimi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığı tespit amacıyla t-testi kullanılmıştır. Branş, kıdem ve mevcut okuldaki yıl değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığı ise tek yönlü varyans analizi ANOVA testi ile test edilmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek amacıyla post hoc testi yapılmıştır

4) .Araştırmaya katılan öğretmenlere göre yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları ile iş yerinde dışlanmaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı testinden yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, proje okullarında görev yapan öğretmenlerden toplanan verilerin analiziyle elde edilen bulgular ve yorumlar amaçlar doğrultusunda sunulmuştur.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik stilline ait görüşlerinin maddeler şeklinde katılım düzeyleri ve standart sapma değerleri Tablo 4.1’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stiline İlişkin Görüşlerinin Maddelerine göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

NO	Maddeler	Ort.	Ss
1	Okul içinde çok fazla görünmez.	2,64	1,34
2	Sorumluluklarını başkalarına devreder.	2,49	1,36
3	Geri bildirim vermekten kaçınır.	2,40	1,33
4	Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır.	2,33	1,33
5	Acil sorulara cevap vermekte gecikir.	2,29	1,30
6	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	2,29	1,38
7	Bize yol ve yöntem göstermez.	2,25	1,38
8	Karar vermekten kaçınır.	2,23	1,29
Toplam Ortalama		2,36	1.02

Tablo 4.1’ de görüldüğü üzere Öğretmenlerin en fazla katılım gösterdiği maddeler: “Okul içinde çok fazla görülmez”(M=2,64) ve “Sorumluluklarını başkalarına devreder”(M=2,49) şeklinde olmuştur. Öğretmenlerin en az katılım gösterdiği maddeler ise “Karar vermekten kaçınır”(M=2,23) ve “Bize yol ve yöntem göstermez”(M=2,25) şeklinde olmuştur. Tabloda görüldüğü üzere öğretmenlere göre yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik anlayışı “katılmıyorum” şeklinde ifade edilebilir.

Serbest Bırakıcı liderlik anlayışının en belirgin özelliği, yöneticilerin sadece ismen olması ama varlıklarının okul içerisinde hissedilmemesi olarak ifade etmek mümkündür. Ölçek sonuçlarında da bu doğrultuda en fazla eğilim gösterilen madde, okul yöneticilerinin okul içerisinde çok fazla görülmediğidir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stilline ait görüşlerinin maddeler şeklinde katılım düzeyleri ve standart sapma değerleri Tablo 4.2’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Stiline İlişkin Görüşlerinin Maddelerine göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

NO	Maddeler	Ort.	ss
1	Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.	3,54	1,29
2	Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.	3,10	1,27
3	Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir.	2,94	1,29
4	Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.	2,84	1,39
5	Risk almaktan hoşlanmaz.	2,77	1,40
6	Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.	2,76	1,41
7	Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır.	2,58	1,40
Toplam Ortalama		2,93	0,81

Tablo 4.2’ de görüldüğü üzere Öğretmenlerin en fazla katılım gösterdiği maddeler: “Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.”(M=3,54) ve “Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.”(M=3,10) şeklinde olmuştur. En az katılım gösterilen maddeler ise “Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır.”(M=2,58) ve “Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.”(M=2,76) şeklinde olmuştur. Tabloda görüldüğü üzere genel ortalama 2,93 olduğu için öğretmenlere göre yöneticilerin sürdürümcü liderlik anlayışı “kararsızım” şeklinde ifade edilebilir. Sürdürümcü okul yöneticileri, öğretmenlere sürekli yapılması

gereken işlemleri hatırlatarak davranışlarına vurgu yapar. Ölçek sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin de sürdürümcü okul yöneticilerinden en fazla gördükleri davranış bu olmuştur.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik stilline ait görüşlerinin maddeler şeklinde katılım düzeyleri ve standart sapma değerleri Tablo 4.3' te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Stiline İlişkin Görüşlerinin Maddelerine göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

NO	Maddeler	Ort.	Ss
1	Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister.	3,61	1,40
2	Geleceğe yönelik planlar yapar.	3,58	1,30
3	Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.	3,57	1,33
4	Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür.	3,56	1,40
5	Uyum içinde çalışmamızı sağlar.	3,55	1,30
6	Bilimselliğe gereken önemi verir.	3,54	1,38
7	Kaygılarımızı dinler ve önemser.	3,52	1,40
8	Bizlere güven verir.	3,49	1,37
9	Enerjik bir yapıya sahiptir.	3,48	1,35
10	Sorunlara etkili çözümler bulur.	3,44	1,33
11	Davranışları ile bize rehberlik eder.	3,43	1,34
12	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	3,42	1,41
13	Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir.	3,41	1,37
14	Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.	3,37	1,38
15	Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir.	3,37	1,38
16	Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar.	3,32	1,33
17	Coşku ve heyecanımızı canlı tutar.	3,32	1,35
18	Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur.	3,30	1,35
19	Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.	3,29	1,31
20	Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.	3,17	1,41
Toplam Ortalama		3,44	1,13

Tablo 4.3’ te görüldüğü üzere Öğretmenlerin en fazla katılım gösterdiği maddeler: “Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister.”(M=3,61) ve “Geleceğe yönelik planlar yapar.” (M=3,58) şeklinde olmuştur. Öğretmenlerin en az katılım gösterdiği maddeler ise “Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.” (M=3,17) ve “Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.” (M= 3,29) şeklinde olmuştur. Tabloda görüldüğü üzere genel ortalama 3,44 olduğu için öğretmenlere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik anlayışı “katılıyorum” şeklinde ifade edilebilir.

Genel olarak bakıldığında Dönüşümcü liderlik ortalaması 3,44 tür. Sürdürümcü liderlik ortalaması 2,93 tür. Serbest bırakıcı liderlik ortalaması 2,36 dır. Öğretmenlerin en çok karşılaşmış olduğu liderlik stili Dönüşümcü liderlik olmuştur. Bunu sırasıyla Sürdürümcü liderlik ve Serbest Bırakıcı liderlik takip etmektedir.

Proje Okulları, bulundukları ilin gözde okulları arasında yer almaktadır. Bu okullarda görev yapan yöneticilerin, çeşitli donanımlara sahip olması, kendilerini geliştirmiş olması, iletişim becerisinin yüksek olması beklenmektedir. Bundan dolayı Serbest Bırakıcı liderlik tarzını benimseyen yöneticilerle az sayıda karşılaşılmasının doğal bir sonuç olduğunu ifade etmek mümkündür. Proje okullarında yöneticilerden beklenen öğretmenlerle iletişimi etkili olan, öğrenme ortamının oluşmasını sağlayan davranışlar beklendiği için Dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul yöneticilerinin fazla olması mümkündür.

Akan ve Yalçın (2015) ‘ın “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı öğretmenler üzerinde yapmış oldukları çalışmada ise okul yöneticilerinin en fazla (M =3.51) “dönüşümcü liderlik stilini” en az da (M =2.35) “serbest bırakıcı liderlik” stilini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin “sürdürümcü liderlik” stilini ise orta düzeyde gösterdikleri görülmektedir.

Gündüz ve Doğan (2009) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Yaratıcılık Düzeyleri” adlı çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerini oldukça yüksek düzeyde algıladıkları, serbest bırakıcı özellikleri çok

az kullandıkları ancak koşullu ödül liderlik stilini yüksek düzeyde kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.4'te öğretmenlerin dışlanma ölçeğindeki maddelere katılım düzeyleri ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin İş Yerinde Dışlanmaya ait Görüşlerinin Maddelerine göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

NO	Maddeler	Ort.	Ss
1	İş arkadaşlarınız okulda sizi görmezden gelir.	2,42	1,88
2	Okulda kalabalık ortamlarda (yemekhane, öğretmenler odası gibi) istemeyerek yalnız otursunuz.	2,16	1,87
3	İş arkadaşlarınızın okulda yüzünüze bakmadığını fark edersiniz.	2,16	1,83
4	Selam(lar)ınız okulda karşılıksız kalır.	2,15	1,85
5	İş arkadaşlarınız teneffüslerde çay veya kahve içmeye giderken sizi davet etmez ya da size bir şey isteyip istemediğinizi sormaz.	2,15	1,88
6	İş arkadaşlarınız okulda sizi sohbetlerine dâhil etmez.	2,12	1,82
7	İş arkadaşlarınız okulda sizden uzak durur.	2,07	1,82
8	İş arkadaşlarınız okulda siz orada yokmuşsunuz gibi davranır.	2,07	1,84
9	İş arkadaşlarınız siz gelince bulundukları yeri terk eder.	1,98	1,69
10	İş arkadaşlarınız okulda sizinle konuşmayı reddeder.	1,96	1,69
Toplam Puan		2,12	1,65

Tablo 4.4' te görüldüğü üzere öğretmenlerin en fazla katılım gösterdiği maddeler: “İş arkadaşlarınız okulda sizi görmezden gelir.” (M= 2,42), “İş arkadaşlarınızın okulda yüzünüze bakmadığını fark edersiniz.” (M= 2,16). Öğretmenlerin en az katılım gösterdiği maddeler ise “İş arkadaşlarınız okulda sizinle konuşmayı reddeder.” (M=1,96), “İş arkadaşlarınız siz gelince bulundukları yeri terk eder.” (M=1,98) olarak görülmüştür. Tabloda görüldüğü üzere genel ortalama 2,12

olduğu için öğretmenler kendilerini dışlanma karşısında “katılmıyorum” olarak görmektedirler. Dışlanma, çok boyutu olan bir durumdur. Görmezden gelme, Kulak asmama gibi davranışların segilendiği gibi reddetme ve engelleme gibi daha ileri boyutta davranışların sergilenmesi de mümkündür. Ancak genel itibarıyla ileri boyutta dışlanmadan ziyade daha hafif boyutta dışlanmanın okullarda sergilendiği görülmektedir. Öğretmenlerin belli eğitim seviyelerinde olması, iletişim halinde oldukları kişilerin de belli bir amaç doğrultusunda okulda bulunması reddetme ve engelleme gibi davranışlarını daha az sergilenmesini mümkün kılmaktadır. Bu doğrultuda yapılan ölçek sonuçlarına bakıldığında en çok karşılaşılan madde görmezden gelme, kulak asmama, duymama gibi hafif boyutta olan dışlanma hareketleridir.

Aşık (2020)’da yaptığı “İşyerinde Dışlanma Ve Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” adlı çalışmasında çalışanların iş yerinde dışlanma algısı az katılıyorum (M=2,26) düzeyine yakındır.

Akgün, Özdemir, Yıldız, Cerit, Yılmaz (2019) çalışmasında Sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (M= 2.08)

Tablo 4.5'e göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlarının cinsiyet gruplarına göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Cinsiyet Bakımından İncelenmesinin t Testi Sonuçları

		N	Ort.	Ss	sd	t	P
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	243	3,43	1,10	441	-0,171	0,865
	Erkek	200	3,45	1,18			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	243	3,60	1,01	441	0,697	0,486
	Erkek	200	3,67	1,04			
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	243	2,93	0,79	441	-0,058	0,953
	Erkek	200	2,94	0,82			
İş Yerinde Dışlanma	Kadın	243	2,02	1,58	441	-1,440	0,151
	Erkek	200	2,25	1,72			

* $p < 0,05$: t test

Tablo 4.5'e göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlar açısından cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t(441) = -0,17; 0,69; -0,058$. $p > 0,05$).

Tablo 4.6' ya göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlarının eğitim durumu gruplarına göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesinin t Testi Sonuçları

		N	Ort.	Ss	sd	t	P
Dönüşümcü Liderlik	Ön lisans ve Lisans	289	3,43	1,13	441-0,070 0,944		
	Lisans Üstü	154	3,44	1,15			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Ön lisans ve Lisans	289	3,60	1,05	441 1,117 0,265		
	Lisans Üstü	154	3,71	0,97			
Sürdürümcü Liderlik	Ön lisans ve Lisans	289	2,98	0,81	441 1,506 0,133		
	Lisans Üstü	154	2,85	0,80			
İş Yerinde Dışlanma	Ön lisans ve Lisans	289	2,15	1,64	441 0,559 0,576		
	Lisans Üstü	154	2,06	1,66			

* $p < 0,05$: t test

Tablo 4.6' ya göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlar açısından eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t(441) = -0,07; 1,11; 1,50; 0,55. p > 0,05$).

Tablo 4.7'ye göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlarının mesleki kıdem yıl gruplarına göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA test sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Mesleki Kıdem Yılı Bakımından İncelenmesinin Anova Testi Sonuçları

		N	Ort.	Ss	Varyansın Kaynağı	sd	Anova	
							F	P
Dönüşümcü Liderlik	1 - 5 yıl	155	3,53	1,04	Gruplararası	4	0,899	0,465
	6 - 10 yıl	111	3,42	1,16	Gruplariçi	438		
	11- 15 yıl	59	3,26	1,23	Toplam	442		
	16 - 20 yıl	37	3,26	1,21				
	21 + yıl	81	3,50	1,17				
Serbest Bırakıcı Liderlik	1 - 5 yıl	155	3,75	0,99	Gruplararası	4	1,073	0,369
	6 - 10 yıl	111	3,57	1,12	Gruplariçi	438		
	11- 15 yıl	59	3,45	1,09	Toplam	442		
	16 - 20 yıl	37	3,61	0,94				
	21 + yıl	81	3,65	0,93				
Sürdürümcü Liderlik	1 - 5 yıl	155	2,92	0,79	Gruplararası	4	1,193	0,313
	6 - 10 yıl	111	2,99	0,79	Gruplariçi	438		
	11- 15 yıl	59	3,06	0,85	Toplam	442		
	16 - 20 yıl	37	2,95	0,82				
	21 + yıl	81	2,78	0,82				
İş Yerinde Dışlanma	1 - 5 yıl	155	2,02	1,61	Gruplararası	4	5,566	0,000*
	6 - 10 yıl	111	2,39	1,81	Gruplariçi	438		
	11- 15 yıl	59	2,76	1,92	Toplam	442		
	16 - 20 yıl	37	1,86	1,31				
	21 + yıl	81	1,61	1,17				

* $p < 0,05$: Anova test

Tablo 4.7'ye göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik ile mesleki kıdem yıl grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. İş yerinde dışlanma, mesleki kıdem yıl gruplarına göre farklılık göstermektedir ($F(4-438)=5,56$, $p < 0,05$). İş yerinde dışlanma, mesleki kıdem yıl gruplarına göre etki büyüklüğü 0,063'tür. Etki büyüklüğünün orta büyüklükte olduğu ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2018). Ortalama puanlarına göre mesleki kıdem yılı 11-15 yıl aralığında olanların iş yerinde dışlanma toplam(2,76) puanı en yüksektir.

Ortalama puanlarına göre mesleki kıdem yılı 21+ yıl olanların iş yerinde dışlanma puanı(1,61) en düşüktür. Diğer puanlarda fark anlamlı değildir ($F(4-438)=0,89; 1,07; 1,19. p>0,05$).

Yapılan ikili karşılaştırma testi(LSD Post hoc) sonuçlarına göre mesleki kıdemi 11- 15 yıl olanlar ile 16-20 yıl olanlar ve 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında iş yerinde dışlanma ölçeği toplam puanları açısından anlamlı fark bulunmaktadır. Mesleki kıdem olarak tecrübeli olan öğretmenlerin dışlanma karşısında daha az karşılaştığını ifade etmek mümkündür. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlere yol göstermek, deneyimlerini aktarmak ve danışılan öğretmenler olarak kabul gördükleri için okullarda etkili bir iletişim halinde olduklarını ifade etmek ve dışlanmayla daha az karşılaştıklarını ifade etmek doğru olacaktır. Mesleki kıdem 11- 15 yıl olan öğretmenler, belli bir mesleki norma ulaşmış oldukları için hem yeni başlayan öğretmenlerce hem de tecrübeli olan öğretmenler tarafından dışlanabilir.

Celep (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre, öğretmenlerin hizmet süreleri, özellikle 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri olmak üzere iki kıdem grubu arasında önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Celep (2000), 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyinin düşük olduğunu, ancak kıdem arttıkça öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyinin göreceli olarak arttığını belirtmiştir.

Tablo 4.8'e göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlarının branş gruplarına göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA test sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Branş Bakımından İncelenmesinin Anova Testi Sonuçları

		N	Ort.	ss	Varyansın Kaynağı	sd	ANOVA	
							F	P
Dönüşümcü Liderlik	Türk Dili Ve Edebiyatı	98	3,31	1,18				
	Matematik	73	3,33	1,12	Gruplararası	5		
	Sosyal Bilimler	83	3,40	1,10	Gruplariçi	437	1,004	0,415
	İngilizce	35	3,49	1,19	Toplam	442		
	Fen Bilimleri	58	3,65	1,03				
	Diğer	96	3,54	1,16				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Türk Dili Ve Edebiyatı	98	3,68	0,92				
	Matematik	73	3,47	1,14	Gruplararası	5		
	Sosyal Bilimler	83	3,54	1,08	Gruplariçi	437	0,908	0,476
	İngilizce	35	3,61	1,11	Toplam	442		
	Fen Bilimleri	58	3,72	1,02				
	Diğer	96	3,76	0,95				
Sürdürümcü Liderlik	Türk Dili Ve Edebiyatı	98	2,97	0,85				
	Matematik	73	3,11	0,76	Gruplararası	5		
	Sosyal Bilimler	83	2,87	0,87	Gruplariçi	437	2,012	0,076
	İngilizce	35	2,78	0,82	Toplam	442		
	Fen Bilimleri	58	3,07	0,72				
	Diğer	96	2,79	0,75				
İş Yerinde Dışlanma	Türk Dili Ve Edebiyatı	98	1,74	1,27				0,024*
	Matematik	73	2,42	1,84	Gruplararası	5		
	Sosyal Bilimler	83	2,27	1,82	Gruplariçi	437	2,618	1-2
	İngilizce	35	2,30	1,72	Toplam	442		1-5
	Fen Bilimleri	58	2,44	1,91				2-6
	Diğer	96	1,89	1,40				5-6

* $p < 0,05$: Anova testi

Tablo 4.8'e göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik ile branş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. İş yerinde dışlanma toplam puanlar açısından branş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(5-437)=2,61$, $p>0,05$). İş yerinde dışlanma toplam puanlar açısından branş grupları arasında etki büyüklüğü 0,028'tir. Etki büyüklüğünün zayıf olduğu ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2018). Ortalama puanlarına göre Fen Bilimleri branşında olanların iş yerinde dışlanma toplam (2,44) puanı en yüksektir. Türk Dili ve Edebiyatı branşında olanlar ise en düşüktür. (1,74) Diğer puanlarda fark anlamlı değildir. ($F(5-437)=1,00$; 0,90; 2,01. $p>0,05$).

Yapılan ikili karşılaştırma testi(LSD Post hoc) sonuçlarına göre, Türk Dili ve Edebiyatı branşında olanlar ve diğer branşta olanlar ile Matematik ve Fen Bilimleri branşında olanlar arasında iş yerinde dışlanma ölçeği toplam puanları açısından anlamlı fark bulunmaktadır. Proje okulları, üniversite sınavında başarıyı öncelik gören ve bu doğrultuda program uygulayan okullardır. Sayısal branş öğretmenlerinin proje okullarında diğer branşlara nazaran öğrencilerle teneffüste bile soru çözümleri gerçekleştirmesi, okullarda boş zamanlarda bile meslektaşlarıyla sosyalleşme zamanının az olması ve öğrencilerle daha çok iletişimde olmalarından dolayı iş yerinde dışlanmayla karşı karşıya kaldıklarını ifade etmek mümkündür.

Tablo 4.9'a göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlarının okuldaki kıdem yıl gruplarına göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA test sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Mevcut Okuldaki Kıdem Yılı Bakımından İncelenmesinin Anova Testi Sonuçları

		N	Ort.	Ss	Varyansın Kaynağı	sd	Anova	
							F	P
Dönüşümcü Liderlik	1 - 5 yıl	317	3,44	1,14	Gruplararası	3	0,941	0,421
	6 - 10 yıl	79	3,51	1,05	Gruplariçi	439		
	11- 15 yıl	23	3,51	1,15	Toplam	442		
	16 yıl ve üstü	24	3,08	1,27				
Serbest Bırakıcı Liderlik	1 - 5 yıl	317	3,65	1,05	Gruplararası	3	0,383	0,765
	6 - 10 yıl	79	3,65	0,93	Gruplariçi	439		
	11- 15 yıl	23	3,42	0,92	Toplam	442		
	16 yıl ve üstü	24	3,58	1,06				
Sürdürümcü Liderlik	1 - 5 yıl	317	2,99	0,80	Gruplararası	3	2,354	0,072
	6 - 10 yıl	79	2,88	0,79	Gruplariçi	439		
	11- 15 yıl	23	2,68	0,79	Toplam	442		
	16 yıl ve üstü	24	2,65	0,85				
İş Yerinde Dışlanma	1 - 5 yıl	317	2,10	1,66	Gruplararası	3	0,568	0,636
	6 - 10 yıl	79	2,07	1,54	Gruplariçi	439		
	11- 15 yıl	23	2,23	1,83	Toplam	442		
	16 yıl ve üstü	24	2,53	1,77				

* $p < 0,05$: Anova test

Tablo 4.9'a göre analiz sonuçlarına dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlar açısından okuldaki kıdem yıl grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F(3-439)=0,94; 0,38; 2,35; 0,56. p>0,05$).

Tablo 4.10'a göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlarının okulunuzun bulunduğu yerleşim birimi gruplarına göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları İle İş Yerinde Dışlanmalarının Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Bakımından İncelenmesinin t Testi Sonuçları

		N	Ort	Ss	sd	t	P
Dönüşümcü Liderlik	Merkez	331	3,50	1,12	441	1,849	0,065
	İlçeler	112	3,27	1,18			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Merkez	331	2,30	1,01	441	2,136	0,033*
	İlçeler	112	2,54	1,04			
Sürdürümcü Liderlik	Merkez	331	2,89	0,78	441	2,010	0,045*
	İlçeler	112	3,07	0,86			
İş Yerinde Dışlanma	Merkez	331	1,99	1,54	441	2,604	0,010*
	İlçeler	112	2,51	1,89			

* $p < 0,05$: t test

Tablo 4.10'a göre sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma, serbest bırakıcı liderlik okulun bulunduğu yerleşim birimi gruplarına göre farklılık göstermektedir ($t(441)=2,01$; 2,60; 2,13. $p < 0,05$). Ortalama puanlarına göre okulun bulunduğu yerleşim birimi ilçelerde sürdürümcü liderlik (3,07), iş yerinde dışlanma (2,51) merkez'e göre daha yüksektir. Serbest bırakıcı liderlik puanı okulun bulunduğu yerleşim birimi gruplarına göre farklılık göstermektedir. Ortalama puanlarına göre okulun bulunduğu yerleşim birimi ilçelerde olanların serbest bırakıcı liderlik (2,54) puanı merkeze göre daha yüksektir. Diğer puanlarda fark anlamlı değildir ($t(441)=1,84$. $p > 0,05$). Etki büyüklüklerine bakıldığında serbest bırakıcı liderliğin 0,011; sürdürümcü liderliğin 0,006; iş yerinde dışlanmanın 0,010 olduğu görülmektedir. Etki büyüklüklerinin zayıf olduğu ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2018).

Bulgulara bakıldığında ilçelerde görev yapan okul yöneticilerinin birbirine zıt liderlik anlayışlarını (Serbest Bırakıcı ve Sürdürümcü) sergiledikleri görülmektedir. İlçelerdeki okul iklimlerinin merkezdeki okulların iklimlerine göre daha çok çeşitlilik gösterdiği ifade edilebilir. İlçede çalışan öğretmenler, mesleklerini icra ederken uğraştıkları başka sorunlar olduğunu(yol, servis, barınma ihtiyacı vs) ifade etmek mümkündür. Bunun gibi çeşitli sorunlar öğretmenlerin kendilerini, okula ait hissetmelerini engelleyebilir ve merkeze göre daha dışlanmış hissetmelerine sebep olabileceği söylenilebilir. Ayrıca ilçelerdeki okullarda çok fazla yönetici değişimi olduğu için öğretmenler kendilerini okula ait hissedemeyebilirler.

Tablo 4.11’de Liderlik stilleri ile iş yerinde dışlanma arasındaki ilişki verilmiştir. Pearson korelasyon analizi ile ulaşılan sonuç .00-.25=çok zayıf, .26-.49= zayıf, .50-.69=orta, .70-.89= yüksek, .90-1.00= çok yüksek ilişki olarak değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2018). Anlamlılık düzeyi olarak .05 ölçüt alınmıştır.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Algıları ile İş Yerinde Dışlanmaları Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		Dönüşümcü Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	İş Yerinde Dışlanma
Dönüşümcü Liderlik	r	1			
	p				
Serbest Bırakıcı Liderlik	r	,679**	1		
	p	,000			
Sürdürümcü Liderlik	r	-,460**	-,631**	1	
	p	,000	,000		
İş Yerinde Dışlanma	r	-,337**	-,428**	,228**	1
	p	,000	,000	,000	

Pearson korelasyon analizi ile ulaşılan sonuç .00-.25=çok zayıf, .26-.49= zayıf, .50-.69=orta, .70-.89= yüksek, .90-1.00= çok yüksek ilişki olarak değerlendirilmiştir (Atıf). Anlamlılık düzeyi olarak .05 ölçüt alınmıştır (Sungur, 2006). Tablo 4.5’e göre Dönüşümcü liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir

ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik ile sürdürümcü liderlik ve iş yerinde dışlanma arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Serbest bırakıcı liderlik ile sürdürümcü liderlik arasında negatif yönlü orta bir ilişki vardır. Serbest bırakıcı liderlik ile iş yerinde dışlanma arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Sürdürümcü liderlik ile iş yerinde dışlanma arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Öğretmenler; mesleklerini icra ederken rahat, samimi, serbest bir iş ortamında bulunmayı isterler. Kendi işlerine müdahalede bulunulmasını istememekle birlikte okul yöneticileriyle çok katı bir iletişim halinde olmaları okul iklimini olumsuz etkilemektedir. Dönüşümcü ve Serbest Bırakıcı liderlik anlayışlarının sergilendiği okullarda, öğretmen merkezli bir anlayış sürdürüldüğü için öğretmenlerin aidiyet duygusu artar ve daha olumlu bir okul iklimi oluşur; ancak Sürdürümcü liderlik anlayışını benimseyen okul yöneticileri, öğretmenlere sürekli kuralları hatırlattığı için öğretmenlerin kendilerini dışlanmış görebilmeleri mümkündür.

Kılıç, Keklik ve Yıldız (2014)' in çalışmalarında her üç liderlik tarzı da yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessizliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik sessizliği ters yönde % 46,7 oranında, sürdürümcü liderlik sessizliği aynı yönde %13,2 ve tam serbesti tanıyan liderlik sessizliği açıklamada aynı yönde %28,8 oranında bir ilişkiye sahiptir.

Akgün, Özdemir, Yıldız, Cerit, Yılmaz (2019) 'ın "Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Dışlanma Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı çalışmasında okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar ve öneriler ortaya konulmuştur.

5.1 Sonuç

Araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda alt başlıklar halinde sunulmuştur.

Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Sonuçları

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin liderlik stilleri olan dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderliğe ait görüşlerinden elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Öğretmenlere göre okullarda en çok karşılaşılan liderlik türü dönüşümcü liderlik olmuştur. Öğretmenlerin yanıtlarına göre okul yöneticileri, değişimden ve yenilikten yana olup öğretmenlere öğrenmeye elverişli ortam yaratır.

Öğretmenlere göre okullarda karşılaşılan diğer liderlik türü sürdürümcü liderlik olmuştur. Öğretmenlerin yanıtlarına göre okul yöneticileri sürekli olarak öğretmenlerin sorumluluklarına vurgu yapan ve istenilen davranış gösterildiğinde ödül veren bir yönetici konumundadır.

Öğretmenlere göre okullarda en az karşılaşılan liderlik türü serbest bırakıcı liderlik olmuştur. Öğretmenlerin yanıtlarına göre okul yöneticileri çok fazla sorumluluk almayıp öğretmenlerin genel işleyiş doğrultusunda işlerine karışmaz. Okul içinde çok fazla görülmeyen okul yöneticileri, öğretmenlere geri bildirim vermekten de kaçınır.

İş Yerinde Dışlanmaya İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin yanıtları doğrultusunda, öğretmenler okullarda kendilerini dışlanmış görmemektedir. Dışlanmaya ait yanıtlar içerisinde en çok karşılaşılan durumlar “İş arkadaşlarınız okulda sizi görmezden gelir.” ve “İş arkadaşlarınızın okulda yüzünüze bakmadığını fark edersiniz.” olmuştur.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili ile İş Yerinde Dışlanmaya İlişkin Bağımsız Değişken Sonuçları

Öğretmenlerin yanıtlarına göre iş yerinde dışlanma, mesleki kıdem yıl gruplarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlarına göre mesleki kıdem yılı 11- 15 yıl aralığında olanların iş yerinde dışlanma toplam puanı en yüksektir. Ortalama puanlarına göre mesleki kıdem yılı 21+ yıl olanların iş yerinde dışlanma puanı en düşüktür. İş yerinde dışlanma toplam puanlar açısından branş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p>0,05$). Ortalama puanlarına göre Fen Bilimleri branşında olanların iş yerinde dışlanma toplam puanı en yüksektir. Türk Dili ve Edebiyatı branşında olanlar ise en düşüktür. İş yerinde dışlanma okulun bulunduğu yerleşim birimi gruplarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlarına göre okulun bulunduğu yerleşim birimi ilçelere göre iş yerinde dışlanma merkez’e göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin yanıtlarına göre sürdürümcü liderlik, bulunduğu yerleşim birimi gruplarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlarına göre okulun bulunduğu yerleşim birimi ilçelere göre sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma merkez’e göre daha yüksektir. Serbest bırakıcı liderlik puanı okulun bulunduğu yerleşim birimi gruplarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlarına göre okulun bulunduğu yerleşim birimi ilçelerde olanların serbest bırakıcı liderlik puanı merkeze göre daha yüksektir.

Dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlar açısından cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlar açısından eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$) Dönüşümcü

liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik ile mesleki kıdem yıl grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik ile branş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, iş yerinde dışlanma toplam puanlar açısından okuldaki kıdem yıl grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Anlayışı ile İş Yerinde Dışlanma Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin yanıtlarına göre serbest bırakıcı liderlik ile iş yerinde dışlanma arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Sürdürümcü liderlik ile iş yerinde dışlanma arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik ile iş yerinde dışlanma arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Dolayısıyla okul yöneticileri dönüşümcü ya da serbest bırakıcı olduğunda öğretmenler daha güzel bir okul iklimi içinde çalışmakta ve kendilerini okulda dışlanmış görmemektedirler. Ancak sürdürümcü liderliği benimseyen okul yöneticileri karşısında öğretmenlerin dışlanmayla karşı karşıya kalma ihtimalleri artmaktadır.

5.2 Öneriler

Çalışma sonucunda araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1) Yapılan araştırmada, sürdürücü liderlik ile öğretmenlerin iş yerindeki dışlanma düzeyi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda, sürdürücü liderlerin iletişim tarzı ve otoriter tavrı gibi faktörler, bu ilişkinin temel etmenleri olarak öne çıkmaktadır. Gelecekteki araştırmalarda, sürdürücü liderliğin öğretmenlerin dışlanma algıları üzerindeki etkilerini daha derinlemesine anlamak için sürdürücü liderlerin iletişim stratejileri, karar alma süreçlerine katılım gibi kritik unsurların detaylı bir şekilde incelenmesi önerilmektedir. Bu bağlamda elde edilecek bilgiler, liderlik pratiğinin öğretmenlerin iş yerindeki sosyal dinamikler üzerindeki etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

2) Yapılan çalışma, 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin iş yerinde dışlanma deneyimlediklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuca etki eden faktörler arasında, bu öğretmenlerin deneyimlediği kıdem süresine özgü iş dinamikleri, iletişim tarzları ve öğretmenler arası ilişkilerdeki dinamikler gibi unsurlar bulunabilir. Bu öğretmen grubunun dışlanma algılarının diğer kıdem seviyelerindeki öğretmenlere göre farklılık göstermesinin altında yatan nedenlerin anlaşılması, gelecek araştırmaların odak noktası olabilir. Bu bağlamda, bu öğretmen grubunun yaşadığı deneyimlerin ve etkileşimlerin detaylı bir şekilde incelenmesi, iş yerindeki sosyal dinamiklerin karmaşıklığını daha iyi anlamamıza katkı sağlayabilir.

3) Yapılan çalışma, sayısal branşa sahip öğretmenlerin iş yerinde dışlanma yaşadıklarını göstermektedir. Bu durumun altında yatan faktörler arasında, sayısal branşın getirdiği özel beklentiler, iletişim zorlukları ve disiplin içindeki öğretmenler arası ilişkilerdeki dinamikler gibi etmenler olabilir. Bu öğretmen grubunun dışlanma algılarının diğer branşlardaki meslektaşlarına göre farklılık göstermesinin sebeplerini anlamak için, gelecek araştırmalar bu branşa özgü dinamikleri ve öğretmenlerin karşılaştığı özel zorlukları daha ayrıntılı bir şekilde ele alabilir. Bu bağlamda, sayısal branştaki öğretmenlerin iş yerindeki sosyal deneyimlerini anlamak, genel dışlanma algılarına etki eden faktörleri daha iyi kavramamıza yardımcı olabilir.

4) Yapılan çalışma, Gaziantep'in ilçelerindeki öğretmenlerin iş yerlerinde dışlanma yaşadıkları sonucuna işaret etmektedir. Bu durumun temelinde yer alan faktörler arasında ilçe bazlı iş yerleri dinamikleri, yerel kültüre özgü iletişim tarzları, ilçelerde yaşanan muhtelif sorunlar ve ilçeler arasındaki öğretmenler arası ilişkilerin dinamikleri gibi etkenler bulunabilir. Gaziantep'in ilçelerindeki öğretmenlerin dışlanma algılarının Gaziantep il merkezindeki meslektaşlarına göre neden farklılık gösterdiğini anlamak için, gelecek araştırmalar bu ilçelere özgü dinamikleri ve öğretmenlerin karşılaştığı özel zorlukları daha detaylı bir şekilde inceleyebilir. Bu bağlamda, yerel faktörlerin ve kültürel dinamiklerin öğretmenlerin iş yerindeki sosyal deneyimlerini nasıl etkilediğini anlamak, genel dışlanma algılarına etki eden faktörleri daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir

5) Araştırma kapsamında görüşlerini almak üzere yalnızca proje okullarında çalışan öğretmenlere ulaşılabilmektedir. Gaziantep ilinde diğer liselerdeki öğretmenlerin de görüşlerine başvurularak araştırmanın kapsamı genişletilebilir.

6) Araştırmada yalnızca lise öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. İlkokul, ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine başvurularak araştırmanın kapsamının genişletilmesi önerilebilir.

7) Araştırma kapsamında sadece resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Çalışma, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin de görüşlerine başvurularak tekrarlanabilir.

8) Eğitim yönetimi alanındaki yeni gelişmeler araştırılarak okullarda görev yapan yöneticilere daha farklı liderlik stilleri, eğitim programı liderliği ya da esnek liderlik vb. seminerler verilebilir.

9) Alanyazında dışlanma konusunun eğitim örgütlerindeki durumlarına yönelik yapılan çalışmalar az sayıdadır. İş yerinde dışlanmanın nedenlerini ve olası sonuçlarını farklı değişkenlerle birlikte araştırmak, dışlanma kavramının daha geniş çerçevede anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

10) Okul yöneticilerinin liderlik anlayışları ve iş yerinde dışlanma konularında daha derinlemesine bilgi edilmesini sağlayacak veri çeşitliliğine dayalı durum çalışmaları yapılabilir.

11) Bu araştırma sadece Gaziantep il merkezi ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurularak yapılmıştır. Türkiye çapında bir örneklem ile daha genel bir değerlendirme yapılabilir.

12) Yapılan çalışmada sadece iş yerinde dışlanma düzeyi belirlenmiş olup nedenleri veya nasıl ortaya çıktığıyla ilgili öğretmenlerden bilgi alınmamıştır. İş yerinde dışlanmayı daha iyi tanımlayabilmek için nedenlerini veya süreçlerini açıklayan nitel ya da karma araştırmalar literatürü daha zengin hale getirecektir.

13) Bu araştırmada dışlanma düzeyi tespit edilmiş olup dışlanmadan sonra ortaya çıkan tepkiler ölçülmemiştir. Soranki araştırmalarda dışlanmayla birlikte ortaya çıkan tepkilerin de yer aldığı nitel-nicel-karma çalışmalar yapılabilir.

14) Proje okulları yöneticileri kendi kadrosunu oluşturabilme yetkisine sahiptir. Bu kadar önemli bir yetkisi olan proje okul yöneticileriyle ilgili çalışmalar hem nicel hem nitel anlamda azdır. Proje okul yöneticilerinin seçimi, okul içindeki liderlik anlayışları, öğretmenleri seçerken temel aldığı kriterler, kriz yönetimindeki tutumları gibi birçok soru cevapsız kalmaktadır. Bu sorulara cevaplar almak için çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abayhan, Y. (2013). Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Psikolojik Dışlanma.
- Adaman, F., & Keyder, Ç. (2006). Türkiye’de büyük kentlerin gecekondu ve çöküntü mahallelerinde yaşanan yoksulluk ve sosyal dışlanma. *Poverty and social exclusion with the*.
- Akan, D., & Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150. <https://doi.org/10.17755/esosder.263221>
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S., (2014) “Okul müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeğinin geliştirilmesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415. <https://doi.org/10.17755/esosder.28743>
- Akbolat, M., Oğuz, I. Ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11).
- Akcakoca, A., & Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-23.
- Akgemci, T., Çelik, A., ve Özgener, Ş. (2001). Sosyal denetim kavramına genel bir yaklaşım (değerlendirme). *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (23-24), 9-21.
- Akgün, N., Özdemir, T., Yıldız, K., Cerit, Y., Vd. (2019). The Relationship Between School Principals’ Paternalistic Leadership Behavior and the Level of Classroom Teachers’ Organizational Ostracism. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(3), 1088-. <https://doi.org/10.14686/buefad.621326>
- Akgün, N., Özdemir, T., Yıldız, K., Cerit, Y., & Yılmaz, Ö. (2019). The relationship between school principals’ paternalistic leadership behavior and the level of classroom teachers’ organizational ostracism. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(3), 1088-1105. <https://doi.org/10.14686/buefad.621326>

- Aktaş, A. (2020). *Okul müdürlerinin otokratik, demokratik, işbirlikçi ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).
- Ariyabuddhiphongs, V., & Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 215-233. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202730>
- Arun, K. (2008). Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum*.
- Aşık, N. (2020). İşyerinde Dışlanma Ve Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal Of International Social Research*, 13(75). <https://doi.org/10.17719/jisr.11232>
- Aydın, A., Yılmaz, K. & Altınkurt, Y. (2013). Eğitim yönetiminde pozitif psikoloji. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 10(1), 1470-1490.
- Babadağ, M., & İşcan, Ö. F. (2017). Dönüştürücü Liderlik İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 399-428.
- Balcı, A. (2010) Sosyal bilimlerde araştırma (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Balliet, D., ve Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 298-308. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.04.004>
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K., & Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bastian, B. ve Haslam, N. (2010). Excluded from humanity: The dehumanizing effects of social ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(1), 107-113. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.06.022>

- Blase, J., ve Blase, J. (2004). The dark side of school leadership: Implications for administrator preparation. *Leadership and Policy in Schools*, 3(4), 245-273. <https://doi.org/10.1080/15700760490503733>
- Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde" Dönüşümcü Liderlik Tarzı" Nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. *Pegem Atıf İndeksi*, 001-214. <https://doi.org/10.14527/9789756802748>
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk-Bökeoğlu, Ö. ve Köklü, N. (2011). Sosyal bilimler için istatistik (7.baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Celep, C. (2000). Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilig Dergisi*, 42, 111-126.
- Cemaloğlu, N., ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (20072). *Research methods in education*. routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203029053>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.
- Çatak, S., & Suat, A. N. A. R. (2021). Proje Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi/Examining The Opinions of Managers and Teachers in Project

- Schools on The Competencies of Their Managers. *Education & Youth Research*, 1(2), 93-107.
- Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü Ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüştürücü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Çelikay, P., ve İnandı, Y. (2023). Okul yöneticilerinin genel öz yeterlik inançları ve sahip oldukları liderlik stillerinin yetenek yönetimi becerileri ile ilişkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 202-217. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1261522>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (Vol. 2). Ankara: Pegem Akademi.
- Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and applied social psychology*, 11(2), 191-203. https://doi.org/10.1207/s15324834baso1102_6
- Demir, E. (2022). Etik Liderliğin Örgütsel Dışlanma Ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kırıkkale Üniversitesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal (Smart Journal)*, 8(56), 492-502. <https://doi.org/10.31576/smryj.1359>
- Demirbaş, B., ve Haşit, G. (2016). İş yerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137-158.
- Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 177-206.
- Dierolf, A. (2010). Ostracism and aggression: Influence of increasing provocation by peers on aggressive behaviour after acute experience of ostracism. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Universitat Trier, Trier*.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (2000). İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, T., Çetin, B., & Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(6), 271-277.
- Dönmez, H., & Mete, Y. A. (2019). Tekirdağ'da görev yapan öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(2), 350-365. <https://doi.org/10.24315/tred.483842>
- Durdağı, Akan ve Yalçın, S. (2015) Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, (11), 123-150.
- Efil, İ. (1999). İşletmelerde yönetim ve organizasyon (6. baskı). *İstanbul: Alfa Basım Yayım*.
- Eickholt, M. S., ve Goodboy, A. K. (2017). Investment model predictions of workplace ostracism on K-12 teachers' commitment to their schools and the profession of teaching. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 139-157. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1332483>
- Einarsen, S., Hoel, H., ve Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work ve stress*, 23(1), 24-44.
- Erdemli, Ö. ve Kurum, G. (2021). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin gözünden okulda dışlanma: Nedenleri ve sonuçları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 350-368.
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (işyerinde psikolojik taciz). *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, (83), 318-352.
- Eren, E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım. *Onuncu Basım*, 431-451.
- Eren, E. (2009). Yönetim and organizasyon: Çağdaş and küresel yaklaşımlar. *İstanbul: Beta Yayıncılık*.
- Erkuş, A. (2011). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Seçkin.
- Erkuş, A., ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.

- Eroğlu, E. (2013). Motivasyon ve liderlik. Y. Tuna (Ed.), *İş ve yaşamda motivasyon içinde*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Farrington, F. (2011). Towards a useful definition: Advantages and criticisms of 'social exclusion'. *GEOView: Online Undergraduate Review of Geography and Environmental Studies*.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Gao, F. Y., ve Bai, S. (2011). The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business. In *2011 International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR* (Vol. 7, pp. 43-48).
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. Pearson.
- Gündüz, H. B., Doğan, A., (2009). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri. In *First International Congress of Educational Research. Çanakkale*.
- Halis, M., & Demirel, Y. (2016). Sosyal Destegın Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 318-335
- Hemedoğlu, E., ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Hinkin, T. R., ve Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of organizational change management*, 12(2), 105-119. <https://doi.org/10.1108/09534819910263659>
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., ve DeSoto, M. C. (2006). *Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health*. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
- House, R. J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 0-0. <https://doi.org/10.1108/09564239210011944>

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi. Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259. <https://doi.org/10.1108/09513540410538831>
- İnak, A ve Kesgin, B. (2023). Çalışan Yoksulların Sosyal Dışlama Düzeylerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bingöl İli Örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 479-491. <https://doi.org/10.29029/busbed.1299328>
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 5, p. 359). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kamalı, S., ve Kıral, B. (2023). Eğitim Örgütlerinde Dışlanma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 172-186. <https://doi.org/10.33206/mjss.1170906>
- Kandemir, K. B. (2011). Psikolojik dışlanma, sosyal dışlanma ve sosyal reddedilmenin tehdit edilen ihtiyaçlar ve dışlanma tepkileri üzerindeki etkileri. *Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Kantos, Z. E. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 135-158.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kaya, A. Proje Okullarının Yapı ve İşleyişine İlişkin Bir Örnek Olay İncelmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 69-98.
- Kayhan, Ü. ve Eroğlu, G. (2002). *Bir eğitim ortamı olarak okul (yapı, işleyiş ve ilişkiler)*. Ankara: Damga Yayınevi
- Keklik, B., Saygın, T., & Oral Kara, N. (2013). Akademik camianın çirkin ördek yavruları öyp'lilerde örgütsel dışlanma (ostracism) kavramının incelenmesi. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 351-355.

- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. <https://doi.org/10.18657/yecbu.48089>
- Kılıç, S., (2006). Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde
- Kılıç, V. C. (2018). Üstün zekâlı ve yetenekli çocukların eğitiminde ülke politikaları ve eğitim uygulamaları. Türk Kültürü Araştırma Enstitüsü. 135-143.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kurum, G., & Erdemli, Ö. (2022). İş Yerinde Dışlanma Ölçeğini Öğretmenler İçin Türkçeye Uyarlama Çalışması. Milli Eğitim Dergisi, 51(233), 279-301. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.787864>
- Kurzban, R., ve Leary, M. R. (2001). Evolutionary origins of stigmatization: the functions of social exclusion. *Psychological Bulletin*, 127(2), 187-208. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.127.2.187>
- Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (Vol. 3, pp. 91-134). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Liu, H., ve Xia, H. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 197-201. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.43022>
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.
- MacDonald, G., ve Leary, M. R. (2005). Why does social exclusion hurt? The relationship between social and physical pain. *Psychological bulletin*, 131(2), 202. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.202>
- McAdams, D. P., ve Bryant, F. B. (1987). Intimacy motivation and subjective mental health in a nationwide sample. *Journal of personality*, 55(3), 395-413. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1987.tb00444.x>

- MEB. (2016). Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program Ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/yonetmelik/7.5.40068.pdf> Erişim tarihi :12.12.2023)
- Mlika, M., Khelil, M. B., & Salem, N. H. (2017). Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and health at work*, 8(4), 398-401. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.03.001>
- Molden, D. C., Lucas, G. M., Gardner, W. L., Dean, K., ve Knowles, M. L. (2009). Motivations for prevention or promotion following social exclusion: being rejected versus being ignored. *Journal of personality and social psychology*, 96(2), 415. <https://doi.org/10.1037/a0012958>
- Nachmias, D., & Nachmias, C. (1996). Research methods in the social sciences. (No Title).
- Näring, G., Briët, M., ve Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work ve Stress*, 20(4), 303-315. <https://doi.org/10.1080/02678370601065182>
- Newstrom, John W. & Davis, Keith, (1993). Organizational Behavior: Human Behavior At Work, 9. Edition, New York: McGraw Hill Inc.
- Nezlek, J. B., Wesselmann, E. D., Wheeler, L., ve Williams, K. D. (2012). Ostracism in everyday life. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(2), 91. <https://doi.org/10.1037/a0028029>
- Omay, U. (2010). Evaluation of the merchant class in support of the protestant movement in terms of Maslow's needs hierarchy approach. *Journal of Social Politics Conferences*, 52
- Owen, H., Hodgson, V., ve Gazzard, N. (2007). Liderlik el kitabı. *İstanbul: Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayın Dağıtım.*
- Özgener, Ş., & Kılıç, G. (2009). Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi.
- Öztunç, E. (2019). *Liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Peng, A. C., ve Zeng, W. (2017). Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: The moderating role of 360 degree feedback. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 833-855. <https://doi.org/10.1002/job.2169>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. *Journal of management*, 22(2), 259-298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Polat, G., & Karadağ, E. (2021). Yükseköğretimde Örgütsel Güç Kaynakları ve Akademik Dışlanmışlık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi*, 11(2), 360-366. <https://doi.org/10.5961/jhes.2021.455>
- Rajchert, J., Konopka, K., ve Huesmann, L. R. (2017). It is more than thought that counts: the role of readiness for aggression in the relationship between ostracism and displaced aggression. *Current Psychology*, 36(3), 417-427. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9430-6>
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., ve Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Rowold, J., ve Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership review*, 9(1), 35-48.
- Sapancalı, F. (2003), *Sosyal Dışlanma*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmir.
- Sapancalı, F. (2005). Avrupa Birliği'nde sosyal dışlanma sorunu ve mücadele yöntemleri. *Çalışma ve toplum*, 3(6), 50-106.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285304. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00247>
- Scott, K. D. (2007). The development and test of an exchange-based model of interpersonal workplace exclusion.
- Sıgır, Ü., Tabak, A., ve Güngör, H. (2010). Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (17), 51, 66.
- Silverman, S. L., ve Casazza, M. E. (2000). *Learning ve Development: Making Connections To Enhance Teaching. Higher and Adult Education Series*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.

- Simola, S. K., Barling, J., ve Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The leadership quarterly*, 21(1), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.013>
- Solak, Ç., & Teközel, M. (2019). Sosyal dışlanma olgusu üzerine genel bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(4), 293-315. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.585260>
- Solak, Ç., ve Teközel, M. (2019). Sosyal dışlanma olgusu üzerine genel bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(4), 293-315. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.585260>
- Soybalı, H. H., & Pelit, O. (2018). Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 225-249. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.468636>
- Sökmen, A. (2013). Örgütsel Davranış, Birinci Baskı. *Detay Yayıncılık, Ankara*.
- Stout, J. G. (2009). When he doesn't mean you: Gender-exclusive language as a form of subtle ostracism. <https://doi.org/10.1037/e566962012-268>
- Sungur, O. (2006). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Ş. Kalaycı (Ed.) Korelasyon Analizi (ss. 113-127), *Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara*,
- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135).
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 432, 113-118.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Diken, A. (2020). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi.
- Tekarslan, E. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. IÜ İşletme Fakültesi. <https://doi.org/10.26650/AB/SS49.2022.081>
- Terzi, A., Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim*, 33(166).
- Tunçer, P. (2012). Değişim yönetimi sürecinde insan kaynakları ve performans yönetimi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 131-156. <https://doi.org/10.19129/sbad.219>

- Tutar H (2016) “Örgütsel Davranışta Yeni Yaklaşımlar II Mobbing ve Örgütsel Dışlanma”, *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)* (Detay Yayıncılık, Ankara), ss. 263-266.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., ve Bartels, J. M. (2007). Social exclusion decreases prosocial behavior. *Journal of personality and social psychology*, 92(1), 56. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.1.56>
- Twenge, J. M., Catanese, K. R., ve Baumeister, R. F. (2002). Social exclusion causes self-defeating behavior. *Journal of personality and social psychology*, 83(3), 606. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.83.3.606>
- Twenge, J. M., ve Campbell, W. K. (2003). “Isn’t it fun to get the respect that we’re going to deserve?” Narcissism, social rejection, and aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 261-272. <https://doi.org/10.1177/0146167202239051>
- Uğur, M. G., & Erdoğan, M. F. (2023) Liderlik Kavramı Bağlamında Dönüşümcü Liderlik Kuramının İncelenmesi: Mustafa Kemal Atatürk Örneği. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (59), 134-145. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.1355834>
- Ünlüöner, K., ve Çatır, O. (2016). Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(2), 69-88.
- Wan, E. W., Chan, K. W., ve Chen, R. P. (2016). Hurting or helping? The effect of service agents’ workplace ostracism on customer service perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 746-769. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0466-1>
- Warburton, W. A., Williams, K. D., ve Cairns, D. R. (2006). When ostracism leads to aggression: The moderating effects of control deprivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 213-220. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.03.005>
- Williams, K. D. (2001). Ostracism: The power of silence. *New York* 20, 141–142.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 425-452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>
- Williams, K. D., Cheung, C. K., ve Choi, W. (2000). Cyberostracism: effects of being ignored over the Internet. *Journal of persona* <https://doi.org/10.1037//0022-3514.79.5.748>

- Williams, K. D., Forgas, J. P., ve Von Hippel, W. (2013). *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*. Psychology Press.
- Williams, K. D., ve Gerber, J. (2005). Ostracism: The making of the ignored and excluded mind. *Interaction Studies*, 6(3), 359-374. <https://doi.org/10.1075/is.6.3.04wil>
- Williams, K. D., ve Jarvis, B. (2006). Cyberball: A program for use in research on interpersonal ostracism and acceptance. *Behavior research methods*, 38, 174-180. <https://doi.org/10.3758/BF03192765>
- Williams, K. D., ve Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 71-75. <https://doi.org/10.1177/0963721411402480>
- Williams, K. D., ve Zadro, L. (2005). Ostracism: The indiscriminate early detection system. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195130157.003.0002>
- Williams, K. D., Wheeler, L., ve Harvey, J. A. (2001). Inside the social mind of the ostracizer. In *Annual Sydney Symposium on Social Psychology*, 2nd, Sydney, NSW, Australia; Portions of this chapter were presented at the aforementioned conference.. Cambridge University Press.
- Wolf, W., Levordashka, A., Ruff, J. R., Kraaijeveld, S., Lueckmann, J. M., ve Williams, K. D. (2015). Ostracism Online: A social media ostracism paradigm. *Behavior Research Methods*, 47, 361-373. <https://doi.org/10.3758/s13428-014-0475-x>
- Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., ve Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of management studies*, 49(1), 178-199. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01017.x>
- Yakut, S., & Yakut, İ. (2018). Öğretmenlerde Psikolojik İyi Oluş Ve İş Yerinde Dışlanma İlişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 13(18). <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.13883>
- Yıldırım, E. (2016). *Örgütlerde dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkiler: Pozitif ve negatif duygusallığın aracılık rolü* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yıldız, S., & Çolak, U. (2018). Liderlik Davranış Tarzlarının Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4).

Yılmaz, Ö., Ve Akgün, N. (2019). İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Dışlanma Ve Örgütsel Uyum Algıları Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 1147-1159. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2019.19.49440-576144>

Zadro, L., Williams, K. D., ve Richardson, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 560-567. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2003.11.006>



EKLER

Ek 1 : Anket Formu

Değerli Öğretmenim,

Bu araştırmada Okul yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Dışlanmışlık Düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, bu formda “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” ve “İş Yerinde Dışlanma Ölçeği” ölçekleri bulunmaktadır. Birinci bölümde “Kişisel Bilgiler”, ikinci bölümde “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” üçüncü bölümde ise “İş Yerinde Dışlanma Ölçeği” veri toplama araçları yer almaktadır. Sizden ilgili alanları başındaki açıklamaya göre doldurmanız beklenmektedir. Toplanan veriler, yalnızca araştırmanın amaçları doğrultusunda kullanılacak, farklı kişi ya da örgütlerle paylaşılmayacaktır. Araştırmaya sağlayacağınız katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkında sahipsiniz. Bu size hiçbir sorumluluk getirmeyecektir. Çalışma sırasında ya da sonrasında kendinizi çalışmaya katılmış olmaya bağlı olarak herhangi bir nedenden dolayı rahatsız hissederseniz ya da çalışma hakkında daha fazla bilgi almak isterseniz araştırmacıya ulaşabilirsiniz.

Celal Murat YAVUZ
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

I. Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek		
II. Branşınız:				
III. Okulunuzun bulunduğu yerleşim birimi:	☐ Merkez (Şehitkamil – Şahinbey)	☐ İlçeler (Diğer)		
IV. Mesleki Kıdeminiz	...yıl			
V. Mevcut okulunuzdaki kıdeminiz	 yıl			
VI. Eğitim Durumunuz	☐ Önlisans	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora

II. BÖLÜM: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği

Değerli Katılımcılar;

Bu ölçekte okulunuzdaki yöneticilerin liderlik stillerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır **Sizden beklenen aşağıda yer alan ifadeleri dikkatle okuyup okulunuzda görev yapan yöneticilerin liderlik anlayışını anlamaya yönelik ifadeleri işaretlemenizdir.** Lütfen görüşünüzü her bir ifadenin karşısındaki seçeneklerden yalnızca birisini işaretleyerek belirtiniz ve cevapsız soru bırakmayınız.

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ 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. Bu çalışma için ayırdığınız ilgi ve zamanınız için teşekkür ederim. Okul müdürümüz;	1-Kesinlikle katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kısmen katılıyorum	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılıyorum
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 etmekten 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 vermekten kaçınır.					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir.					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir.					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar.					
31. İhtiyaç 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.					

III. BÖLÜM: İşyerinde Dışlanma Ölçeği

Değerli Öğretmenim;		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Bu ölçekte öğretmenlerin işyerinde dışlanma durumunu belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. <u>Sizden beklenen aşağıda yer alan ifadeler açısından, öğretmenlik deneyiminizi göz önüne alarak soruları cevaplamanızdır.</u> Lütfen görüşünüzü her bir ifadenin önündeki kutulardan yalnızca birisini işaretleyerek belirtiniz. Çalışmanın bütünlüğü açısından lütfen cevapsız soru bırakmayınız.								
1.	İş arkadaşlarınız okulda sizi görmezden gelir.							
2.	İş arkadaşlarınız siz gelince bulundukları yeri terk eder.							
3.	Selam(lar)ınız okulda karşılıksız kalır.							
4.	Okulda kalabalık ortamlarda (yemekhane, öğretmenler odası gibi) istemeyerek yalnız otursunuz.							
5.	İş arkadaşlarınız okulda sizden uzak durur.							
6.	İş arkadaşlarınızın okulda yüzünüze bakmadığını fark edersiniz.							
7.	İş arkadaşlarınız okulda sizi sohbetlerine dâhil etmez.							
8.	İş arkadaşlarınız okulda sizinle konuşmayı reddeder.							
9.	İş arkadaşlarınız okulda siz orada yokmuşsunuz gibi davranır.							
10.	İş arkadaşlarınız teneffüslerde çay veya kahve içmeye giderken sizi davet etmez ya da size bir şey isteyip istemediğinizi sormaz.							
KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ								

Ek 2: İş Yerinde Dışlanma Ölçeği İzni

223 ileti dizisinden 6. < >

Celal Murat Yavuz 4 Aralık Paz 22:15 ☆ ↶ ⋮
 Akıcı GÜL ▾

Merhaba Sayın Gül Hocam

Ben Celal Murat Yavuz, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Yönetimi Anabilim dalı öğrencisiyim. Stein danışmanlığınızda "Proje Okulunda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Dışlanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki" üzerinde çalışıyorum. Sizin kullandığınız "İş Yerinde Dışlanma Ölçeği"ni "tezimde kullanmak üzere izninizi istiyorum. Eğer mümkünse en kısa zamanda bana göndermenizi arz ediyorum. Teşekkürler, çalışmalarınızda başarılar Sayın Hocam.

GÜL KURUM 21 Aralık Çar 09:58 (2 gün önce) ☆ ↶ ⋮
 Akıcı ben ▾

Merhaba Murat,

"İş Yerinde Dışlanma Ölçeği"ni "tezimde uygun şekilde atıf vererek kullanabilirsin, iyi çalışmalar dilerim...

Kimden: "Celal Murat Yavuz"
Kime: "GÜL KURUM"
Gönderilenler: 4 Aralık Pazar 2022 22:15:22
Konu: Ölçek İzni

Windows'u Etkinleştir
 Windows'u etkinleştirmek için Ayarlar'a gidin

Ek 3: Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği İzni



Ek 4: Gaziantep Milli Eğitim Müdürlüğü İzni



T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-34659092-605.01-76138936
Konu : Araştırma İzin Talebi
(Celal Murat YAVUZ)

12/05/2023

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Trakya Üniversitesi Rektörlüğünün 17.04.2023 tarihli ve 438670 sayılı yazısı.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Programı öğrencisi Celal Murat YAVUZ'un "Proje Okulunda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Dışlanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu Anket Uygulama İsteği kapsamında, Müdürlüğümüze bağlı bulunan tüm proje okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik Anket Uygulama İsteği, ilgi yazıda belirtilmektedir.

Bu kapsamda bahsi geçen Anket Uygulama İsteği, Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi kapsamında değerlendirilmiş olup; araştırmacının, araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmesi şartıyla, Müdürlüğümüze bağlı bulunan tüm proje okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik Anket Uygulama İsteğinin, eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde; Olurlarınıza arz ederim.

Yasin TEPE
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Anıl ALKAL
Vali a.
Vali Yardımcısı