

Eğitim Yönetiminde

Liderlerin Karanlık Yüzü

Editör: Necdet KONAN



Editör: Prof. Dr. Necdet KONAN

**Eğitim Yönetiminde
LİDERLERİN KARANLIK YÜZÜ**

ISBN 978-625-6810-84-6

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2023, PEGEM AKADEMI

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı zamanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

I. Baskı: Eylül 2023, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Ay-bay Kırtasiye İnşaat Gıda Pazarlama ve Ticaret Ltd. Şti.
Çetin Emeç Bulvarı 1314. Cadde No: 37A-B Çankaya/ANKARA
Tel: (0312) 472 58 55

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 46661

İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

ÖN SÖZ

Liderlerin gözlenen davranışının birçok nedeni sayılabilir. Ancak, bu yönde yapılan çalışmalarda, yaygın olarak dört etmenin öne çıktığı ve vurgulandığı görülmektedir. Bunlardan ilki liderin kişisel özellikleri, gereksinimleri ve beklentileridir. İkincisi, ilkinin benzer biçimde, izleyenlerin kişisel özellikleri, gereksinimleri ve beklentileridir. Üçüncü etmen liderlik yapılan örgütün amacı, yapısı, yapılacak işlerin nitelikleridir. Son etmen de lider, izleyen ve örgütün varlığını sürdürdüğü toplumun siyasal, sosyal, kültürel ve ekonomik yapısı ve durumudur. Bu etmenlerden herhangi birinin diğerlerine kıyasla, her durumda belirleyici ve başat bir etkiye sahip olduğu biçimindeki genellemeye gitmenin yanıltıcı olacağı da dikkatlerden kaçmamalıdır. Bununla birlikte bu etmenlerden bazılarının, bazı özel koşullarda, daha baskın bir rol üstlendikleri de görülebilir. Liderlik yaklaşımlarındaki adlandırmaların dayanaklarından birinin, liderlerin gözlenen davranışlarında daha belirleyici, baskın olan yönüne ilişkin nitelermelerin olduğu görülmektedir.

Gerek izleyenleri gerek rakipleri liderin gözlenen davranışını, farklı bakış açıları, yaşantıları, ön kabulleri ve gerçekte olmasa da gönüllerinden geçirdikleri biçimiyle betimleme ve adlandırma yoluna gitmektedirler. Bu adlandırmada, liderin gözlenen davranışının belirleyicilerinden biri olan, liderin kişisel özellikleri, gereksinimleri ve beklentilerine ilişkin algının daha başat olduğu ileri sürülebilir. Bu yöndeki algı olumlu ise lidere ilişkin olumlu nitelme ve adlandırmalarda bulunulurken, tam tersi durumda ise olumsuz adlandırma ve nitelermelerin yapılma eğilimi artmaktadır.

Tüm bu gerçeğe karşın, lidere ve liderliğe ilişkin olarak yaygın biçimde olumlu bir yüklemenin yapıldığı, olumsuz yanlarının yeterince vurgulanmadığı, dillendirilmediği, göz ardı edildiği veya yok sayıldığı yönünde son yıllarda artan biçimde gündeme gelen ve araştırmalara konu edilen eleştirel bir bakış açısı hızla yaygınlaşmaktadır. Hemen herkesin olabileceği gibi liderlerin de karanlıkta kalan, hiç de beklenmeyen anlarda ve kestirilemeyen yoğunlukta ortaya çıkan olumsuz tutum ve davranışları göstermeleri olasıdır. Bazen bu yöndeki tutum ve davranışlarını bilinçli bir tercih olarak da ortaya çıkarabilirler. Özellikle izleyenlerinin, liderin bu yöndeki söylem ve eylemlerini görmezden gelmeleri, gerektiğinde direnç göstermemeleri, hatta onaylamaları, lideri daha da kontrolsüz biçimde davranmaya cesaretlendirmektedir.

Hangi etmenlerden kaynaklanıyor veya besleniyor olsa da liderin bu olumsuz yönünün ortaya çıkması, gelişmesi ve etki alanını artırması, zamanla kendisinin de kontrolünün dışına çıkan, bilinçli olarak isteyemeyeceği sonuçların oluşmasına neden olur. Bulunduğu konuma ne kadar uzun bir sürede gelmiş olsa da bu yön-

deki tutum ve davranışlarında artış gösteren liderlerin bulunduğu konumu kaybetmesi o kadar kısa süreli ve çok sancılı olabilmektedir. Yaşanacak olası olumsuzluklardan sadece lider ve izleyenleri değil, aynı zamanda diğer işgörenler, örgüt bileşenleri ve hatta örgütün etkileşimde bulunduğu diğer örgütler ve bir bütün olarak toplum da olumsuz yönde etkilenebilecektir.

Bu olumsuzluğun oluşmaması, gelişmemesi, beslenerek yaygınlaşmaması; eğer ortaya çıkmışsa da etkisini sınırlandırarak, baskılanıp sönmesini sağlamanın en etkili yollarından biri, bu olgunun temel aktörlerine, süreç ve olası sonuçlarına ilişkin doğru tanı koymaktır. Nesnel bir değerlendirme, özenli bir çaba ve kararlı bir mücadele ile istenilen sonuca ulaşmak mümkün olabilecektir.

İşte elinizdeki eser, bu ideali gerçekleştirmeye katkıda bulunma umuduyla hazırlanmıştır. Her biri alanının uzmanı olan, konuya özel bir ilgi duyan, bilimsel araştırma yürütme ve bunu ürüne dönüştürerek ilgililerin hizmetine sunmaya gönüllü ve yatkın bir ekip, uzun bir zaman dilimi içerisinde, büyük bir özenle ve bilimsel bir tutum ve davranış sergileyerek, bu amacı gerçekleştirmeye katkıda bulunmuşlardır.

Bu amaçla, liderin karanlık yönüne ilişkin alan yazın taranarak, bu yönde yapılan araştırmalar titizlikle incelenmiş, bunlardan hangilerinin, özellikle eğitim örgütlerinde gözlenme sıklığının yüksek olabileceği ele alınmış, alanyazında çokça araştırma konusu yapılmış ve tartışılmış olanlar belirlenmiş, son olarak da özgün olabilecek liderlik yaklaşımları değerlendirilerek, bu eserde hangi liderlik yaklaşımlarına yer verileceği kararlaştırılmıştır.

Alan yazında liderliğin karanlık yüzüne ilişkin farklı biçimde yapılan adlandırmaların olası sakıncalarını en aza indirmek, okuyucuda gereksiz biçimde oluşabilecek belirsizliklere, anlam kaymalarına ve karmaşıklığı neden olmamak, bu eserin iç tutarlılığına katkıda bulunmak amacıyla, ortak bir adlandırma yapılması yönünde bir tercihte bulunulmasına gerek duyulmuştur. Bu nedenlerle “Liderin Pasif Agresif Davranışları”, “Liderlerin Sosyopat Yönü” veya “Liderlerin Nemrudi Davranışları” biçiminde de yapılabilecek adlandırmalar yerine, liderlik yaklaşımlarının her birinin baskın yönleriyle adlandırılması yoluna gidilmesi yeğlenmiştir.

Yapılan bu adlandırmaların, her bir liderlik yaklaşımına ilişkin adlandırmada olduğu gibi, sınırlılıklar içerdiği dikkate alınmalıdır. Örneđin, temelde öğrenme öğretim sürecini geliştirmeye odaklanan liderleri tanımlayan “öğretimsel liderlik”, vizyoner, dönüştürücü, öğrenen, etik, vb. liderlik yeterliklerinden tamamen yoksun olmayı nitelememektedir. Ancak liderin tutum ve davranışlarında baskın, başat olan yönünün dikkate alınması nedeniyle böylesi bir adlandırma yaklaşımı yaygın kabul görmektedir. Bu eserdeki adlandırmaların da benzer biçimde yapılması

yoluna gidilmiştir. “Narsist lider” dendiğinde, tüm tutum ve davranışları narsistçe olan liderden çok, narsistçe tutum ve davranışlarının diğer yönlerine kıyasla daha baskın olduğu, daha sık gözlemlendiği liderin anlaşılması beklenmektedir. Hemen her bir liderlik yaklaşımının, diğer liderlik yaklaşımlarıyla sınırlarının keskin biçimde oluşturulamadığı, liderlik yaklaşımlarının birbirleriyle binişiklik gösteren yanlarının olması gerçeğinin, liderin karanlık yüzüne ilişkin adlandırmalarda da doğal olarak ortaya çıkabileceği de unutulmamalıdır.

Yazarlar, araştırma konusu yapılan liderlik yaklaşımını önce kavramsal dayanakları, kuramsal yönelimleri ve tarihsel evrimi açılarından ele almışlardır. Daha sonra, liderlik yaklaşımına ilişkin alanyazındaki bilgiler ışığında konu ayrıntılandırılmaya, varsa boyutlandırılmaya, çözümlenerek analiz edilip bir senteze ulaşılmaya çalışılmıştır. Ulaşılan bu bilgiler ışığında ele alınan liderlik yaklaşımının, genelde eğitim örgütlerinin tümünde özelde ise okullarda, nasıl görüldüğü ve olası etkilerinin neler olabileceği irdelenmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında, son olarak, genel bir değerlendirme yapılarak, ulaşılan bulgular tartışılıp, sorunun çözümüne ilişkin öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu liderlik yaklaşımlarının her birinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamak amacıyla sıklıkla örnek olaylara yer verilmiştir.

Liderin karanlık yüzünün açıklanması, anlaşılması ve olası olumsuzluklarının önlenmesine yönelik önerilerin belirlenmesine katkı sağlamayı amaçlayan bu eserin her bir bölüm yazarını, eserin bu düzeye ulaşmasında gösterdikleri işbirliği, çaba ve emekleri için ayrı ayrı kutluyor ve teşekkür ediyorum.

Eserin basımını ve sizlerle buluşmasını sağlayan PEGEM Akademi ekibinin tüm üyelerine, uzmanlıkları ve sergiledikleri profesyonel tutumları nedeniyle teşekkür ediyorum.

Tüm bu çabalara karşın, okurların geribildirimlerinin, eserin niteliğini yükseltmeye yönelik katkı olarak değerlendirilerek, büyük bir özen ve içtenlikle dikkatte alınıp, sonraki baskılarında geliştirileceğini de belirtmek isterim.

BÖLÜMLER VE YAZARLARI

Editör: Prof. Dr. Necdet KONAN

1. Bölüm: Borderline Liderlik

Dr. Ayşegül TAŞDEMİR, Millî Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0002- 4061-1696

Prof. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6444-9745

2. Bölüm: Narsist Liderlik

Dr. Öğr. Üyesi Duygu TÜRKOĞLU, Sağlık Bilimleri Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-0355-1169

Dr. Ash AĞIROĞLU BAKIR, Millî Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0002-5352-572X

Prof. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6444-9745

3. Bölüm: Nemrudi Liderlik

Dr. Öğr. Üyesi Ali CULHA, Harran Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-5215-0823

Prof. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6444-9745

4. Bölüm: Paranoyak Liderlik

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep UMUR-ERKUŞ, Fırat Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-3576-8461

Prof. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6444-9745

5. Bölüm: Pasif Agresif Liderlik

Dr. Öğr. Üyesi Kemal NAZLI, Bingöl Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-4865-4495

Prof. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6444-9745

6. Bölüm: Popülist Liderlik

Prof. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6444-9745

Durdu ÇAVUŞOĞLU, Millî Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0001-5705-5887

7. Bölüm: Sosyopat Liderlik

Prof. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6444-9745

Dr. Salih YILMAZ, Millî Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0002-5890-0699

8. Bölüm: Toksik Liderlik

Dr. Öğr. Üyesi Metin KIRBAÇ, İnönü Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-0873-6544

Prof. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6444-9745

9. Bölüm: Tutarsız Liderlik

Dr. Remzi Burçin ÇETİN, Millî Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0002-8363-7466

Dr. Büşra BOZANOĞLU, Millî Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0003-2223-7853

Prof. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6444-9745

10. Bölüm: Yıkıcı Liderlik

Dr. Büşra BOZANOĞLU, Millî Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0003-2223-7853

Dr. Remzi Burçin ÇETİN, Millî Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0002-8363-7466

Prof. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6444-9745

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
Bölümler ve Yazarları.....	v

1. BÖLÜM BORDERLİNE LİDERLİK

Giriş.....	1
Kişilik ve Kişilik Bozuklukları.....	2
Borderline Kişilik Bozukluğuna Genel Bakış.....	3
Borderline Kişilik Bozukluğunun Tarihsel Gelişimi.....	4
Borderline Liderlik.....	6
Borderline Liderlerin Özellikleri.....	8
Eğitim Örgütlerinde Borderline Liderlik.....	9
Sonuç.....	13
Kaynakça.....	15

2. BÖLÜM NARSİST LİDERLİK

Giriş.....	17
Narsisizm ve Tarihçesi.....	18
Narsisizmin Kişilik Özellikleri.....	19
Patolojik ve Patolojik Olmayan Narsisizmin Farklılıkları.....	22
Narsisizm Boyutları.....	24
Kibir.....	24
Teşhircilik.....	24
Onaylanma ve Kabul Görme.....	25
Otorite.....	25
Narsisizm ve İnsan İlişkileri.....	25
Narsisizm ve Liderlik İlişkisi.....	27
Yapıcı Narsist Liderler.....	29
Yıkıcı Narsist Liderler.....	31
Eğitim Örgütlerinde Narsist Liderler.....	31
Sonuç ve Öneriler.....	35
Örnek Olay.....	38
Kaynakça.....	41

3. BÖLÜM NEMRUDİ LİDERLİK

Giriş.....	45
Nemrut Kimdir?	47
Nemrut'un Kişisel Özellikleri	48
Nemrut'un Liderliğine İlişkin Tutum ve Davranışlar	48
Liderlerin Nemrudi Davranışları	49
Eğitim Liderlerinin Nemrudi Davranışları	52
Sonuç.....	55
Kaynakça.....	56

4. BÖLÜM PARANOYAK LİDERLİK

Giriş.....	59
Karanlık Liderlik.....	60
Paranoya	62
Bir Kişilik Bozukluğu Olarak Paranoya.....	64
Kişilik.....	64
Kişilik Bozukluğu	65
Paranoyak (Paranoid) Kişilik Bozukluğu	67
Paranoyak Liderlik	68
Eğitim Örgütlerinde Paranoyak Liderlik.....	71
Sonuç.....	73
Kaynakça.....	76

5. BÖLÜM PASİF AGRESİF LİDERLİK

Giriş.....	81
Pasif Agresif Kişilik	82
Liderin Pasif Agresif Yönü.....	85
Pasif Agresif Liderliğin Eğitim Örgütlerindeki Yansımaları.....	88
Pasif Agresif Okul Yöneticilerine Karşı Örgüt Çalışanlarının Tutumları	89
Sonuç ve Öneriler	92
Kaynakça.....	95

6. BÖLÜM POPÜLİST LİDERLİK

Giriş.....	97
Popülist Liderlerin Temel Özellikleri ve Stratejileri.....	101
Popülist Liderlik ve Eğitim.....	110
Okul Yönetiminde Popülist Liderlik.....	112
Sonuç.....	117
Kaynakça.....	123

7. BÖLÜM SOSYOPAT LİDERLİK

Giriş.....	125
Kişilik ve Kişilik Bozukluğu.....	126
Antisosyal Kişilik Bozukluğu	128
Tanı Koyma ve Belirtileri	129
Sosyopat ve Psikopatlığın Karşılaştırılması	131
Eğitim Yönetiminde Sosyopat Liderlik.....	138
Liderin Sosyopat Yönünün Eğitim Örgütlerine Yansımaları.....	146
Sonuç.....	147
Kaynakça.....	149

8. BÖLÜM TOKSİK LİDERLİK

Giriş.....	151
Toksik Liderlerin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Kaynakları.....	153
Toksik Liderliğin Kendine Özgü Yönleri.....	157
Eğitim Yönetiminde Toksik Liderlik.....	166
Sonuç ve Öneriler.....	172
Kaynakça.....	179

9. BÖLÜM TUTARSIZ LİDERLİK

Giriş.....	183
Tutarsız Liderlik ve Nitelikleri	185
Tutarsız Liderliğin Sonuçları.....	188
Tutarsız Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	190
Eğitim Örgütlerinde Tutarsız Liderliğe İlişkin Örnek Olaylar	191
Sonuç.....	195
Kaynakça.....	199

10. BÖLÜM YIKICI LİDERLİK

Giriş.....	201
Yıkıcı Liderlik.....	203
Yıkıcı Liderin Özellikleri	209
Yıkıcı Liderliğin Türleri	212
Yıkıcı Gücün Bileşenleri	214
Yıkıcı Liderliği Ortaya Çıkaran Nedenler	216
Yıkıcı Liderin Örgüte ve Çalışanlara Etkileri.....	217
Yıkıcı Liderle Baş Etme Yolları.....	222
Sonuç.....	224
Kaynakça.....	227

Editör ve Yazarlar Hakkında	231
--	------------