

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞ DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ

Erdal KESGİN¹
Soner YILMAZ²
Őerife CANİBERK³

ÖZET

Araştırma ile öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. ÖĞretmen görüşlerinin demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, çalıştığı kurum türü ve mesleki kıdeme) göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi araştırmanın alt amaçları olarak belirlenerek, öğretmen görüşleri yukarıda belirtilen demografik özelliklere göre değerlendirilmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini orantısız küme örnekleme metoduyla belirlenen 339 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler “Toksik Liderlik Ölçeği” (TLÖ) ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler yöneticilerinin toksik liderlik düzeylerine ilişkin “kısmen katılıyorum” düzeyinde algıya sahiptirler. Boyutlar bazında sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin toksik liderlik algılarının en yüksek “bencilcilik” ve “olumsuz ruhsal durum”, en düşük değer “değer bilmezlik” boyutunda olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin toksik liderlik algılarının hem alt boyutlarda hem de tüm ölçekte cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. ÖĞretmenlerin toksik liderlik algılarının çalıştıkları okul türüne göre “değer bilmezlik” boyutunda ve tüm ölçekte istatistiksel olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre ortaokul öğretmenlerinin “değer bilmezlik” boyutunda ve tüm ölçekte ilkokul öğretmenlerine kıyasla algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıőtır.

Anahtar Kelimeler: ÖĞgüt, Lider, Okul, Toksik Liderlik

¹ MEB, Sınıf ÖĞretmeni, ORCID ID: 0000-0001-9309-2183, erdalkesgin@gmail.com

² MEB, Sınıf ÖĞretmeni, ORCID ID: 0009-0001-4491-693X, soneryilmaz38@gmail.com

³ MEB, Sınıf ÖĞretmeni, ORCID ID: 0009-0003-2811-8529, serifecaniberk@gmail.com

Araştırma Makalesi/Research Article, Geliő Tarihi/Received: 11/05/2023–Kabul Tarihi/Accepted: 12/07/2023

DETERMINATION OF TOXIC LEADERSHIP BEHAVIOR LEVELS OF SCHOOL HEADS ACCORDING TO TEACHERS' OPINIONS

Erdal KESGIN
Soner YILMAZ
Serife CANIBERK

ABSTRACT

With the research, it was aimed to determine the toxic leadership behavior levels of school principals according to the opinions of teachers. Examining whether the opinions of teachers differ according to demographic characteristics (gender, marital status, type of institution and professional seniority) was determined as the sub-objectives of the research, and the opinions of teachers were tried to be evaluated and interpreted according to the demographic characteristics mentioned above. The sample of the study consists of 339 teachers determined by the disproportionate cluster sampling method. Data were collected with the "Toxic Leadership Scale" (TLS). According to the results of the research, teachers have a perception of "partially agree" regarding the toxic leadership levels of their administrators. When the results were examined on the basis of dimensions, it was determined that the teachers' toxic leadership perceptions were highest in "selfishness" and "negative mental state", and the lowest value was in the dimension of "ignorance". As a result of the study, it was concluded that teachers' toxic leadership perceptions did not differ statistically in terms of gender, marital status and professional seniority variables, both in sub-dimensions and in the whole scale. It was concluded that the teachers' toxic leadership perceptions differed statistically in the dimension of "worthlessness" and in the whole scale according to the type of school they work in. According to this, it was concluded that secondary school teachers have higher perceptions in the dimension of "worthlessness" and in the whole scale compared to primary school teachers.

Keywords: Organization, Leader, School, Toxic Leadership

GİRİŞ

Örgüt, iki veya daha fazla kişinin, önceden belirlemiş oldukları ortak hedefleri gerçekleştirmek için oluşturdukları yapı veya iş birliğidir (Koçel, 2003). Örgüt, katılımcıları tarafından oluşturulan bir koalisyon olarak tanımlanabilir. Oluşturulan bu koalisyonu meydana getiren koşullar ise uzlaşma, uyma ve kontrol olarak belirtilebilir (Gürsel, 2003). Örgütün varlığını sürdürebilmesi, hem örgütün hem de örgüt üyelerinin hedeflerini gerçekleştirmesine bağlıdır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesinde örgütün her üyesinin farklı görevleri, rolleri ve sorumlulukları vardır. Örgütün etkili olmasında, entropiye uğramamasında lider pozisyonunda bulunan bireyler etkin rol oynamaktadırlar. Bu nedenle liderlik kavramı, son dönemlerde üzerinde çok durulan ve çalışmalara konu olan bir kavram haline almıştır. Liderlik, örgüt üyeleri arasında iletişim ve etkileşimi sağlayarak bireyleri önceden belirlenen hedeflere yöneltme becerisidir. Lider yol gösteren ve bunu yaparken de örgütteki bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran kişidir (Güney, 2007; Tosun, 1982).

Yapılan çalışmalarda genel manada liderlik, kitleleri etkileyerek harekete geçmelerini sağlayan ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde en aktif rolü üstlenen bireyler olarak ifade edilmiştir (Eren, 2020). Liderlik; kişilerin bireysel özelliklerine, örgütsel bakış açlarına ve toplumsal yapıya göre farklı şekillerde açıklaması yapılan bir kavramdır (Erçetin, 1998). Şişman (2018) ise liderliği; politika, sosyoloji, eğitim, askeri, yönetim bilimi ve felsefe gibi alanlarda farklı açılardan ele alınarak incelenebilecek ve yorumlanabilecek bir kavram olarak belirtmiştir. Liderlik kavramı ile ilgili pek çok tanım, yaklaşım ve kuram ortaya atılmıştır. Yapılan tanımlamalar genel manada lideri; örgütünü ve örgüt üyelerini daha iyi seviyelere çıkararak olumlu özelliklere sahip bir karakter olarak göstermiştir. Lider örgütünü daha üst düzeylere taşıyabileceği gibi; aldığı kararlar ve sergilediği davranışlar ile örgütünü çöküntü ve yok oluşa sürükleyebilir (Demir, 2019). Örgütü ve üyelerini sergiledikleri davranış, tutum ve almış oldukları kararlarıyla negatif bir şekilde etkileyen liderlik türlerinden biri de toksik liderliktir. Toksik lideri Reed (2004); yıkıcı kişilik özelliklerine sahip, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının gerisinde tutan, örgüte her an zarar verebilecek ve üyelerini rahatlıkla gözden çıkarabilen liderler şeklinde tanımlamaktadır. Hırs, ego, kibir, memnuniyetsizlik, ahlaki kurallara uymama, uyumsuz ve umursamaz olma toksik lider olarak tanımlayacağımız liderlerin özellikleridir (Lipman-Blumen, 2005a). Toksik liderler, endişeli, art niyetli ve örgüt üyeleri ile iyi geçinemeyen liderlerdir (Whicker, 1996). Toksik liderler örgüt üyelerinde kaygı ve tükenmişliği artırırken iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı sarsabilmektedir (Bozkurt vd., 2020). Örgütleri amaçlarına ulaştırmada lidere verilen yönetsel gücün lider tarafından etkili ve verimli kullanılması gerekmektedir (Kesgin, 2020). Toksik liderler bu gücü örgütten ziyade kendi çıkarları için kullanan liderlerdir.

Çelebi vd. (2015), toksik liderliği değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencilcilik ve olumsuz ruhsal durum olmak üzere dört boyutta ele almıştır. Değer bilmezlik boyutunda toksik lider örgüt üyelerine değer vermez, yaptıkları hataları devamlı yüzüne vurur, onların kendilerini yetersiz hissetmesine neden olur ve bu davranışlarla üstlerinde baskı kurma yoluna gider (Günsel, 2007). Ayrıca bu boyutta toksik lider üyelerinin fikrini almaz, bütün kararları kendisi aldığı gibi istediği zamanda değiştirir (Bitirim ve Eğinli, 2008). Çıkarıcılık boyutunda toksik lider iş görenler veya örgüt üyeleri arasında kendisine fayda sağladığını düşünenlere ayrımcılık yapar (Günsel, 2017). Çıkarıcılık davranışı gösteren toksik liderler örgüt üyelerine karşı saygısız, kendini üstün gösteren, küçük düşürücü ve aşağılayıcı davranışlar sergiler (Fayganoğlu vd., 2022). Bencilcilik boyutunda toksik lider örgütte bir başarı söz konusu olduğunda bunu sahiplenirken başarısızlık ortaya çıktığında bunu üyelere veya çalışanlara yükler. Bencil toksik liderler sürekli ben dilini kullanırlar (Demirel, 2015). Olumsuz ruhsal durum boyutunda ise toksik liderler sürekli kaba ve kırıcı davranırlar, ani öfke patlamaları yaşarlar (Yavaş, 2016).

Başar vd. (2016) yaptıkları araştırmada toksik liderliğin çalışanlara yönelik etkisini psikolojik ve fizyolojik etkiler olarak ikiye ayırmışlardır. Psikolojik etkileri; öfke, düzensiz kaygı, stres, güdülenme kaybı, mutsuzluk, dikkat dağınıklığı, umutsuzluk, içe kapanıklık, yalnızlaşma, yapılan işten soğuma, güven kaybı ve yabancılaşma şeklindedir.

Bedensel etkiler ise; yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrısı, dermansızlık, yeme isteksizliği, deride kaşınma ve yara oluşması olarak altı başlıkta toplanmıştır. Williams (2018; akt. Akca ve Tuzcuoğlu, 2020) yaptığı araştırma sonucunda toksik liderlik algısı kaynaklı bireysel sonuçları şu şekilde belirtmiştir; toksik liderden kaçınmanın artması, stres ile ilgili duygusal ve ruhsal sorunlar, performans göstermeye yönelik motivasyonda azalma, diğerlerine güven ve diğerleri ile iletişim kurmada azalma, yeni beceriler öğrenmeye yönelik motivasyonda azalma, takıma katkı sağlama konusunda motivasyon azalması, toksik lider ile bir sonraki iletişime yönelik endişenin artması, yenilikçiliğin azalması, emniyet duygusunda azalma, yapıcı geri bildirim mekanizmasının yozlaşması, stres ile ilgili fiziksel sorunlar, işe gelmeme ve devamsızlıkta artış.

Eğitim kurumları, anayasa ve kanunlar çerçevesinde önceden belirlenmiş amaçlar kapsamında bireylere planlı ve programlı olarak eğitim hizmetini sunan örgütlü yapılardır (Ünal ve Ada, 1999). Okullar, dahili olduğu toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişimine, değişimine ve yenilenmesine aracılık eden örgütlerdir. Bilgi üretme, uyarılama, aktarma, kültürel değerleri yaşatma ve gelişim merkezi olan okullar da (Arlı, 2019) diğer bütün örgütler gibi amacını gerçekleştirmek, varlığını devam ettirmek ve etkili olabilmek için çalışmaktadır. Bu konudaki en büyük görev, yetki ve sorumluluk lider konumunda bulunan okul yöneticisine düşmektedir (Akan ve Yarım, 2019). Okul yöneticisinin kişisel özellikleri, iletişim becerisi, etkileşimi ve her türlü davranışı çalışanlar ile öğrencilerin başarısı, mutluluğu ve verimi üzerinde etkili olabilir. Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu olumlu davranışların çalışanların performansı ile öğrencilerin bilişsel ve duyuşsal başarısı üzerinde pozitif etki yaptığını göstermektedir (Ayık ve Şayir, 2014; O'Donnell ve White, 2005). Okul yöneticisinin sergileyeceği toksik davranışlar ise örgüt içerisinde dengeleri bozabilir, örgüte bağlılığı ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilir. Okullardaki toksisite güveni, işbirliğini, uyumu, saygıyı, iş doyumunu, anlaşmayı ve bunların da ötesinde performansı dolayısıyla başarıyı azaltır (Kırbaç, 2013). Bu bağlamda toksik liderlerin davranışlarının örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı önemli bir problem olarak görülmektedir. Bu araştırma kapsamında;

1. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ne düzeydedir?

2. Öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, çalıştığı kurum ve mesleki kıdem) göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyi anlamlı bir fark göstermekte midir?

sorularına cevap aranmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırma ile öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Öğretmen görüşlerinin demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, çalıştığı kurum türü ve mesleki kıdeme) göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi araştırmanın alt amaçları olarak belirlenerek, öğretmen görüşleri yukarıda belirtilen demografik özelliklere göre değerlendirilmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, genel tarama modeli uygulanmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda ögeden oluşmuş olan bir evrende, evren hakkında genel bir hükme varmak amacı ile, evrenin tamamı ya da ondan alınacak bir grup ve örnek ya da örneklem üzerinden gerçekleştirilen tarama düzenlemeleridir. (Karasar, 2006).

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; 2022-2023 eğitim öğretim yılında Kayseri ili Talas ilçesinde bulunan ilkokullarda ve ortaokullarda çalışan toplam 1120 öğretmen oluşturmaktadır. Bu veriler Talas İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden elde edilmiştir. Ekonomiklik ve zaman açısından evrenden örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Evreni temsil edebilme özelliklerine sahip, onun küçültülmüş biçimine örneklem denir. Bir evreni tüm elemanları ile bire bir incelemenin imkânı olmaması nedeni ile örneklem oluşturmak şarttır. Araştırmanın örnekleme, orantısız küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yöntemde her ilkokul ve ortaokul birer küme olarak kabul edilmiş ve listelenen okullar tesadüfi olarak belirlenerek örnekleme dahil edilmiştir (Karasar, 2006). Evrenin örneklem grubu 287 olarak hesaplanmış olup örneklemin geçerliliğini artırmak amacı ile araştırmaya katılmayı gönüllülük esası ile kabul eden 339 öğretmenden örnekler alınmıştır.

Araştırma kapsamına alınan 339 öğretmenin cinsiyet, medeni durum, çalıştığı kurum türü ve mesleki kıdemlerine ait özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım

Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	172	50,73
	Erkek	167	49,27
Medeni Durum	Bekar	44	12,97
	Evli	295	87,03
Çalıştığı Okul Türü	İlkokul	170	50,14
	Ortaokul	169	49,86
Mesleki Kıdem	1-9 yıl	56	16,52
	10-19 yıl	146	43,06
	20 yıl ve üstü	137	40,42

Tablo 1 incelendiğinde çalışma örneklemini oluşturan öğretmenlerin 172’sinin (%50,73) kadın, 167’sinin ise erkek (%49,27) olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin 44’ü bekâr (%12,97), 295’i (%87,03) ise evlidir. Öğretmenlerin 170’i (%50,14) ilkokulda, 169’u (%49,86) ise ortaokulda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde 56’sı (%16,52) 1-9 yıl, 146’sı (%43,06) 10-19 yıl, 137’si (%40,42) 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir.

Veri Toplam Aracı

Araştırmada okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemek amacı ile Çelebi vd. (2015) tarafından geliştirilmiş olan “Toksik Liderlik Ölçeği” uygulanmıştır. Anket, öğretmenlere ait 4 kişisel bilgi (cinsiyet, medeni durum, çalışılan kurum ve mesleki kıdem) sorusu vardır. Toksik Liderlik Ölçeğinde ise 30 madde yer almış olup değerler 4 alt boyutta veri incelemesine tabi tutulmuştur. Bu alt boyutlar değer bilmezlik (1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10. ve 11. maddeler), çıkarıcılık (12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19. ve 20. maddeler), bencillik (21., 22., 23., 24. ve 25. maddeler) ve olumsuz ruhsal durum (26., 27., 28., 29. ve 30. maddeler) şeklindedir. Çelebi vd. (2015) geliştirdikleri toksik liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayılarını (α); değer bilmezlik $\alpha=.92$, bencillik $\alpha=.93$, çıkarıcılık $\alpha=.94$, olumsuz ruhsal durum $\alpha=.89$ ve toplam $\alpha=.96$ şeklinde bulunmuşlardır. Veriler eşliğinde ölçeğin bütünü ve alt boyutlarının güvenilirliğinin yüksek olduğu ve ölçeğin okul müdürlerinin toksik liderlik düzeylerini ölçmek için kullanılmasının uygun olduğu söylenebilir. Araştırmamızda da yapılan hesaplamalarda Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları (α) şu şekilde bulunmuştur; değer bilmezlik $\alpha=.97$, bencillik $\alpha=.97$, çıkarıcılık $\alpha=.97$, olumsuz ruhsal durum $\alpha=.97$ ve toplam $\alpha=.97$.

Aritmetik ortalama puanına göre “Toksik Liderlik Ölçeği”ne ait yapılan değerlendirmeler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: “Toksik Liderlik Ölçeği” Değerlendirme Puan Aralıkları

Ağırlık Puanı	Puan Aralığı	Katılma Sıklığı
1	1.00- 1.79	Kesinlikle Katılmıyorum
2	1.80 - 2.59	Katılmıyorum
3	2.60 - 3.39	Kısmen Katılıyorum
4	3.40 - 4.19	Katılıyorum
5	4.20 - 5.00	Kesinlikle Katılıyorum

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilmiş olan verilerin analizinde SPSS programından yararlanılarak araştırmanın amaçları doğrultusunda gerekli analizler gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS programına yüklendikten sonra kayıp verilerin kontrolü yapılmış olup bunun sonucunda 13 ankette kayıp veriler olduğu anlaşılmıştır. Kayıp verilerin bulunduğu anketler değerlendirme içerisine alınmamıştır. Yapılan testler sonucunda elde edilmiş verilerin normal bir dağılım içinde olduğu görülmüştür. Anketlerin analizinde yüzde, frekans, standart sapma gibi istatistiksel işlemlerin yanı sıra öğretmen görüşlerinin karşılaştırılmasında Mann Whitney U Testi, t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablo şekline dönüştürülerek yorumlanmıştır.

BULGULAR

Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının İncelenmesi

Öğretmenlerin, okul müdürlerine dair toksik liderlik algılarına dair bulgular Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algı Düzeylerinin İncelenmesi

Boyut	N	\bar{X}	Ss	Madde Sayısı
Değer Bilmezlik	339	1,69	,69	11
Çıkarıcılık	339	1,99	,69	9
Bencilcilik	339	3,25	,94	5
Olumsuz Ruhsal Durum	339	3,25	,93	5
Toksik Liderlik Ölçeği	339	3,01	,60	30

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının değer bilmezlik boyutu için $\bar{X} = 1,69$; çıkarıcılık boyutu için $\bar{X} = 1,99$; bencilcilik boyutu için $\bar{X} = 3,25$; olumsuz ruhsal durum boyutu için $\bar{X} = 3,25$; tüm ölçek için ise $\bar{X} = 3,01$ olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının en yüksek bencilcilik ve olumsuz ruhsal durum alt boyutunda olduğu, en düşük değer için ise değer bilmezlik alt boyutunda olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin bencilcilik ve olumsuz ruhsal duruma sahip davranışları daha çok sergiledikleri diğer taraftan öğretmenlerin, okul müdürlerinin değer bilmez davranışlar sergilemedikleri tersine kendilerine değer verdiklerini düşündükleri denilebilir. Araştırma sonucunda öğretmenler yöneticilerinin toksik liderlik düzeylerine ilişkin “kısmen katılıyorum” düzeyinde algıya sahiptir.

Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değerlendirilmesine dair bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p																																												
Değer Bilmezlik	Kadın	172	1,62	,64	-1,469	337	,343																																												
	Erkek	167	1,95	,64				Çıkarıcılık	Kadın	172	1,93	,65	-1,264	337	,265	Erkek	167	3,05	,93	Bencilcilik	Kadın	172	3,24	,93	-,287	337	,652	Erkek	167	3,26	,96	Olumsuz Ruhsal Durum	Kadın	172	3,24	,95	-,245	337	,684	Erkek	167	3,26	,91	Toksik Liderlik Ölçeği	Kadın	172	1,96	,66	-,988	337	,324
Çıkarıcılık	Kadın	172	1,93	,65	-1,264	337	,265																																												
	Erkek	167	3,05	,93				Bencilcilik	Kadın	172	3,24	,93	-,287	337	,652	Erkek	167	3,26	,96	Olumsuz Ruhsal Durum	Kadın	172	3,24	,95	-,245	337	,684	Erkek	167	3,26	,91	Toksik Liderlik Ölçeği	Kadın	172	1,96	,66	-,988	337	,324	Erkek	167	3,05	,64								
Bencilcilik	Kadın	172	3,24	,93	-,287	337	,652																																												
	Erkek	167	3,26	,96				Olumsuz Ruhsal Durum	Kadın	172	3,24	,95	-,245	337	,684	Erkek	167	3,26	,91	Toksik Liderlik Ölçeği	Kadın	172	1,96	,66	-,988	337	,324	Erkek	167	3,05	,64																				
Olumsuz Ruhsal Durum	Kadın	172	3,24	,95	-,245	337	,684																																												
	Erkek	167	3,26	,91				Toksik Liderlik Ölçeği	Kadın	172	1,96	,66	-,988	337	,324	Erkek	167	3,05	,64																																
Toksik Liderlik Ölçeği	Kadın	172	1,96	,66	-,988	337	,324																																												
	Erkek	167	3,05	,64																																															

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre toksik liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için ilk olarak varyansların homojenliği test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz ile varyansların homojen olduğu tespit edildiğinden *t*-testi gerçekleştirilmiş olup Tablo 4’de de görülebileceği üzere öğretmenlerin toksik liderlik algılarının hem alt boyutlarda hem de tüm ölçekte cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan herhangi bir farklılık göstermediği [$t_{(337)} = -,988$; $p > ,05$] sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre değerlendirilmesine dair bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

Boyut	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Değer Bilmezlik	Bekar	44	163,31	5518,60	4291,600	,63
	Evli	295	171,63	41147,60		
Çıkarıcılık	Bekar	44	155,38	5283,00	4517,000	,62
	Evli	295	173,60	41383,00		
Bencilcilik	Bekar	44	155,09	5273,00	4507,000	,68
	Evli	295	173,64	41393,00		
Olumsuz Ruhsal Durum	Bekar	44	154,61	5260,00	4549,000	,94
	Evli	295	163,69	41405,00		
Toksik Liderlik Ölçeği	Bekar	44	157,91	5369,00	4942,000	,63
	Evli	295	153,38	41297,00		

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre toksik liderlik algılarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için ilk olarak varyansların homojenliği test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda varyansların homojen olmadığı tespit edildi. Mann Whitney U Testi gerçekleştirilmiş olup Tablo 5'te görülebileceği üzere öğretmenlerin toksik liderlik algılarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği [$U= 4942,00$; $p>,05$] tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre değerlendirilmesine dair bulgular Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre İncelenmesi

Boyut	Çalıştıkları Okul Türü	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Değer Bilmezlik	İlkokul	170	2,66	,66	-3,52	337	,00*
	Ortaokul	169	3,01	,61			
Çıkarıcılık	İlkokul	170	1,92	,68	-1,32	337	,33
	Ortaokul	169	3,06	,91			
Bencilcilik	İlkokul	170	3,22	1,10	-,60	337	,70
	Ortaokul	169	3,38	,68			
Olumsuz Ruhsal Durum	İlkokul	170	3,01	,92	-3,50	337	,60
	Ortaokul	169	3,28	,92			
Toksik Liderlik Ölçeği	İlkokul	170	2,91	,69	-3,11	337	,03*
	Ortaokul	169	3,17	,60			

* $p<.05$

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için ilk olarak varyansların homojenliği test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz ile varyansların homojen olduğu tespit edildiğinden *t*-testi gerçekleştirilmiş olup Tablo 6’da da görülebileceği üzere öğretmenlerin toksik liderlik algılarının çalıştıkları okul türüne göre değer bilmezlik boyutunda [$t_{(337)} = -3,52; p < ,05$] ve tüm ölçekte [$t_{(337)} = -3,11; p < ,05$] istatistiksel olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre ortaokul öğretmenlerinin değer bilmezlik boyutunda ve tüm ölçekte ilkökul öğretmenlerine kıyasla algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin okul müdürlerine dair toksik liderlik algılarının öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre değerlendirilmesine dair bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algılarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre İncelenmesi

F, \bar{X} ve Ss Değerleri						Anova Sonuçları				
Boyut	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Sh	Var.K.	K.T.	Sd	F	p
Değer Bilmezlik	1-9 yıl	56	2,95	0,80	0,21	G.Arası	,220	2	,264	,663
	10-19 yıl	146	2,69	0,66	0,08	G.İçi	193,21	338		
	20 yıl ve üstü	137	2,87	0,50	0,07					
	Toplam	339	2,69	0,52	0,14	Toplam	193,32			
Çıkarıcılık	1-9 yıl	56	3,10	0,69	0,21	G.Arası	,086	2	,054	,900
	10-19 yıl	146	2,98	0,97	0,08	G.İçi	250,04	338		
	20 yıl ve üstü	137	3,01	0,66	0,06					
	Toplam	339	3,00	0,90	0,15	Toplam	251,21			
Bencilcilik	1-9 yıl	56	3,26	0,63	0,20	G.Arası	,020	2	,011	,989
	10-19 yıl	146	3,27	1,01	0,07	G.İçi	288,90	338		
	20 yıl ve üstü	137	3,35	0,96	0,09					
	Toplam	339	3,26	0,95	0,16	Toplam	284,92			
Olumsuz Ruhsal Durum	1-9 yıl	56	3,23	0,68	0,19	G.Arası	,961	2	,651	,680
	10-19 yıl	146	3,28	1,01	0,08	G.İçi	259,29	338		
	20 yıl ve üstü	137	3,19	0,67	0,07					
	Toplam	339	3,25	0,93	0,17	Toplam	260,26			
Toksik Liderlik Ölçeği	1-9 yıl	56	3,05	0,60	0,16	G.Arası	,091	2	,070	,932
	10-19 yıl	146	3,01	0,70	0,04	G.İçi	185,09	338		
	20 yıl ve üstü	137	3,10	0,72	0,06					
	Toplam	339	3,20	0,61	0,17	Toplam	197,29			

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre toksik liderlik algılarının değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için ilk olarak varyansların homojenliği test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz ile varyansların homojen olduğu tespit edildiğinden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiş olup Tablo 7’de de görülebileceği üzere öğretmenlerin toksik liderlik algılarının alt boyutlarda ve tüm ölçekte mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği [$F_{(2;338)} = ,070; p > ,05$] sonucuna ulaşılmıştır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Öğretmen görüşlerinin demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, çalıştığı kurum türü ve mesleki kıdeme) göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi araştırmanın alt amaçları olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenler yöneticilerinin toksik liderlik düzeylerine ilişkin “kısmen katılıyorum” düzeyinde algıya sahiptirler. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda; Dobbs (2014), Demirel (2015) ve Çetinkaya (2017), Kahveci, Bahadır ve Kandemir (2019), Bakır (2020), Bahadır ve Kahveci (2020) öğretmenlerin yöneticilerinin toksik liderlik düzeylerine ilişkin “katılmıyorum” düzeyinde algıya sahip oldukları sonucuna ulaşmışken Green (2014) ise yaptığı araştırma neticesinde okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Boyutlar bazında sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin toksik liderlik algılarının en yüksek bencilcilik ve olumsuz ruhsal durum alt boyutunda olduğu, en düşük değer ise değer bilmezlik alt boyutunda olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin bencilcilik ve olumsuz ruhsal duruma sahip davranışları daha çok sergiledikleri diğer taraftan öğretmenlerin, okul müdürlerinin değer bilmez davranışlar sergilemedikleri tersine kendilerine değer verdiklerini düşündükleri denilebilir. Araştırma sonucunda öğretmenler yöneticilerinin toksik liderlik düzeylerine ilişkin “kısmen katılıyorum” düzeyinde algıya sahiptir. Çetinkaya (2017) ve Bakır (2022) yaptıkları çalışmalarda okul yöneticilerinin bencilcilik ve olumsuz ruhsal durum davranışlarını, değer bilmezlik ve çıkarıcılık davranışlarına nazaran daha çok sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Demirel (2015) çalışması sonucunda en yüksek ortalamanın olumsuz ruhsal durum, en düşük ortalamanın da değer bilmezlik boyutunda olduğunu ortaya koymuştur. Green (2014) tarafından yapılan çalışma sonucunda ise en yüksek ortalamanın bencilcilik boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bahadır ve Kandemir (2019) yaptıkları araştırmada ortalamanın en yüksek bencilcilik, en düşük ise değer bilmezlik boyutunda olduğunu göstermişlerdir.

Çalışma sonucunda öğretmenlerin toksik liderlik algılarının hem alt boyutlarda hem de tüm ölçekte cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının çalıştıkları okul türüne göre değer bilmezlik boyutunda ve tüm ölçekte istatistiksel olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre ortaokul öğretmenlerinin değer bilmezlik boyutunda ve tüm ölçekte ilkökul öğretmenlerine kıyasla algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bahadır ve Kahveci (2020) yaptıkları çalışmalarında cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem değişkenleri, Çetinkaya ve Ordu (2018) çalışmalarında medeni durum değişkenine, Demirel (2015) tarafından yapılan çalışmada mesleki kıdem değişkenine, Kahveci, Bahadır ve Kandemir (2019) yaptıkları çalışmalarında cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenine, Bakır (2020) ise yaptığı çalışmada cinsiyet değişkenine göre toksik liderlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

Araştırma sonuçları baz alınarak uyarıcı ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler yapılabilir. Öncelikle iç farkındalık oluşturabilmek için okul yöneticilerine toksik liderlik konulu

hizmetiçi eğitimler ve konferanslar verilebilir. Aynı şekilde öğretmenlere, toksik liderlik davranışlarını fark etmelerini ve bu davranışlar karşısında neler yapabileceklerini anlatan eğitimler verilebilir. Okul yöneticilerine iletişim becerilerini geliştirici eğitimlerin verilmesi toksititeyi önleme konusunda yardımcı olabilir. Okul müdürleri bencilik ve olumsuz ruhlar durumlarını okula ve okul paydaşlarına yansıtmama konusunda kendilerini geliştirebilir. Okul yöneticilerinin etkili liderlik modelleri sergilemelerine yardımcı olacak destek programları verilebilir. Aynı konu üzerinde farklı eğitim kademelerinde, konuyu daha derinlemesine incelemeye imkân verecek nitel veya karma araştırmalar yapılabilir. Eğitim örgütleri merkezinde ülke genelinde toksik liderlik konusunda araştırmalar teşvik edilebilir ve artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D. ve Yarım, M. A. (2019). İlkokul öğrencilerinin okul ve okul müdürü kavramlarına ilişkin metaforik algıları. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 223-233.
- Akca, İ. ve Tuzcuoğlu, F. (2020). Toksik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir model önerisi. *Journal of Life Economics*. 7. 257-268.
- Arlı, Ö. (2019). Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2014). Okul müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 253-279.
- Bahadır, E. ve Kahveci, G. (2020). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin liderlik davranışları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 858-879.
- Bakır, M. (2022). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Başar, U., Sığı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetinkaya, H. (2017). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Çetinkaya, H. ve Ordu, A. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-27.
- Demir, B. (2019). Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Demirel, N. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Dobbs, J. M. (2014). The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness and organizational cynicism. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of San Diego, San Diego, USA.
- Eğimli, A. ve Bitirim, S. (2013). Kurumsal başarının önündeki engel: zehirli (toksik) iletişim. Selçuk İletişim, 5(3), 124-140.
- Erçetin, Ş. (1998). Lider sarmalında vizyon. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Eren, E. (2020). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Fayganoğlu, P., Can Yalçın, R. ve Begenirbaş, M. (2022). Toksik liderlik örgütsel esneklik ve iş biçimlendirmeyi etkiler mi?: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(1), 260-285.
- Güney, S. (2007). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günsel, M. (2017). Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsel, M. (2003). Okul yönetimi. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. Georgia Southern University, 18-33.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Kandemir, İ. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 52(1), 225-249.
- Karasar, N. (2006). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kesgin, E. (2020). Okul yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ile öğretmenlerin muhalefet etme durumları arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Kırbaç, M. (2013). Eğitim örgütlerinde toksik liderlik (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Koçel, Y. K. (2003). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them. USA: Oxford University Press.
- O'Donnell, R. J. and White G. P. (2005). Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviors and student achievement. NASSP Bulletin, 89(645), 56-71.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. Military Review, 84(4), 67-71.
- Şişman, M. (2018). Öğretim liderliği, (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tosun, K. (1982). İşletme yönetimi genel esaslar. Ankara: Savaş Yayınları.
- Ünal, S. ve Ada, S. (1999). Öğretmenlik mesleğine giriş. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. Social and Behavioral Sciences, 229(5), 267 – 276.
- Whicker, M. L. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad. Westport: Quorum Books.