



Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Sergilediği Toksik Liderlik Davranışları

Toxic Leadership Behaviors Exhibited by School Principals According to Teachers' Views

Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU¹, Öğretmen Mehmet Emin ÖREN²

Öz

Yıkıcı liderlik davranışlarından olan toksik lider davranışları, zincirleme bir yol ile okul personeli ve öğretmenleri, öğrenci ve velileri, eğitim ve öğretimi ve son olarak da genel başarı durumunu etkileyebilecek bir duruma gelmektedir. Okulun tüm paydaşları ile birlikte geliştirilmeye çalışıldığı günümüzde, istenmeyen bu durumların önüne geçmek gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı; öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarının incelenmesidir. Betimsel tarama modeli ile yapılan bu araştırmaya, 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında Siirt ilinde görev yapan 402 öğretmen katılım göstermiştir. Araştırmanın verileri altı soruluk kişisel bilgiler formu ve 15 maddelik Toksik Liderlik Ölçeği ile elde edilmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde; tanımlayıcı istatistikler, t-testi, tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgularda öğretmenlerin algıları, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını istismar edici denetmenlik alt boyutunda çok düşük, diğer alt boyutlar ve ölçeğin genelinde ise düşük düzeyde sergilediği yönündedir. Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algıları; cinsiyet, görev yapılan okul kademesi, istihdam türü, sendika üyeliği, görev yapılan şehir değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır. Buna karşın öğretmenlerin toksik liderlik algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Yapılan literatür taramalarında, toksik liderlik konulu çalışmaların eğitim yönetimi anlamında kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu bağlamda toksik lider davranışlarının öğretmen algılarına göre incelenmesi ve etkili çözüm yolları sunulması alana önemli bir katkı yapacaktır.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, toksik örgüt, yıkıcı liderlik, narsizm, otoriterlik

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Toxic leader behaviors, one of the destructive leadership behaviors, come to a situation that can affect school staff, teachers, students, parents, education, teaching and finally the situation of overall success in a chain way. The aim of this study is to examine teachers' perceptions of toxic leadership towards school principals. 402 teachers in Siirt and its districts in the 2020-2021 academic year participated in this research conducted with a descriptive survey model. The data of the study were obtained with a six-question personal information form and a 15-item Toxic Leadership Scale. In the analysis of the obtained data; descriptive statistics, t-test and ANOVA were used. According to the findings, teachers' perceptions are that school administrators exhibit toxic leadership behaviors in the abusive supervisory sub-dimension very low, and in other sub-dimensions and low in the scale generally. Teachers' toxic leadership perceptions of school principals; it does not differ according to gender, level of school, type of employment, union membership, city of employment. On the other hand, it was determined that the toxic leadership perceptions of teachers differ according to their professional seniority. In the surveys, it was seen that studies on toxic leadership are limited in terms of educational administration. In this context, examining toxic leader behaviors according to teacher perceptions and providing effective solutions will be contributive to the field.

¹Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, hasanbasri@siirt.edu.tr

²Siirt İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Abdülkerim Kuzu Özel Eğitim Anaokulu, mehmeteminoren@gmail.com

Atf için (to cite): Memduhoğlu, H. B. ve Ören, M. E. (2023). Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sergilediği toksik liderlik davranışları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(3), 882-896.

Keywords: Toxic leadership, toxic organization, destructive leadership, narcissism, authoritarianism

Paper Type: Research

Giriş

Bireyler, ihtiyaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir topluluğa ihtiyaç duyarlar ve bu toplulukla beraber hareket etmeleri gerektiğini düşünürler. Benzer amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelmiş bu toplulukların harekete geçirilmesi ve yönetilebilmesi için her insanda olmayan beceri ve yetenekler gerekmektedir. Tarihin eski çağlarından bu yana toplulukları yönlendirebilen becerili ve yetenekli liderler ön plana çıkmış ve toplumun hedeflerine ulaşması için önemli roller üstlenmişlerdir. Hughes, Ginnett ve Curphy (2019) lideri, “herkesin görmediğini gören, olaylar ve sonuçları arasında ilişki kurabilen, önsezisi ile grubun diğer üyelerinden ayrılan kişi” (s.224), Robbins (2005) de “kişilerin veya grubun amaçlarının gerçekleşmesi için, grup üyelerini cesaretlendiren, güven aşılıyorarak harekete geçiren, yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayan kişi” (s.368) olarak tanımlanmaktadır.

Kavram olarak liderlik ile ilgili birçok araştırma ve çalışma yapılmış olup, kavram üzerinden birçok liderlik tanımı ortaya atılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sistemli bir yapı haline gelmeye gayret eden eğitim örgütlerini ve yönetimini de etkilemiştir. Eğitim örgütlerinde çarkların yerli yerine oturması ve sistemli bir şekilde işleyebilmesi için etkileyici liderlere, başarılı okul müdürlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Yirmi birinci yüzyıla gelindiğinde ise bir lider gibi yönetim sergilemesi beklenen okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki ilişkilerde çarpıcı bir değişim gözlenmiştir. Murphy (1998)'e göre bu değişimin temel sebebi, yirmi birinci yüzyılda okulların çevrelerinde meydana gelen ve onları önemli derecede etkileyen sosyal, ekonomik ve politik değişimlerdir. Bu değişimler okul yönetiminin ve liderlik anlayışının değişimine sebep olmuştur.

Araştırma ve geliştirmeyi, insan ilişkilerini, danışmanlık ve değerlendirmeyi merkeze alan, teknoloji destekli yeni okul yapıları birçok ülkede yaygınlaşırken (Balcı, 2000), bu etkiyle hız kazanan toplumsal değişim ve dönüşüm süreci klasik okul anlayışına eleştirileri yanında getirmiş ve tartışmalara zemin hazırlamıştır. Zamanla geliştirmeye başlanan okul yapıları fiziksel olarak yol kat etmeye başlarken, bürokratik alt yapıya yöneltilen okul müdürünün eğitim, öğretim, değerlendirme, yetiştirme ve ödüllendirme etkinliklerinin azaltılması eleştirileri (Gümüşeli, 1996), bilim adamları ve eğitim yöneticilerini yeni değer ve ilkeler doğrultusunda alternatif yönetim biçimleri araştırmaya ve geliştirmeye yöneltmiştir (Dobbs, 2014).

Günümüzde hızla değişen iş ve yaşam koşulları, yönetim biçimlerini ve liderlik tarzlarını geliştirmeye başlamıştır. Okul örgütlerinde değişime ayak uydurabilen, sosyal, fiziksel hatta kültürel her türlü engeli ortadan kaldıracabilecek psikolojik sağlamlığa sahip bireyler etkileyici liderlik örneği sergilemektedir (İskit, 2019). Buna karşın bazı liderlik davranışları da kişileri verimsizliğe sürüklemekte, olumsuz duygu ve düşüncülere hatta sindirilmeye çalışıldıkları hissine sebebiyet vermektedir (Schmidt, 2008). Olumsuz karakteristik özelliklere sahip bu bireyler *liderliğin karanlık yüzünü* ortaya koyan kişilerdir. “Kişiler arası çatışmalara sebebiyet veren, verimi düşüren, astlarını küçümseyen” (Çelebi, Güner, Yıldız, 2015, s.252), “ekibini yanlış yönlendiren ve yıkıcı tarzlar sergileyen” (Yağcı, 2020, s.35), “başta narsizm olmak üzere aşırı ve istismar edici kontrol düşkünü davranışları olan, çıkarıcı” (Lubit, 2004, s.18), “kişileri ilgisiz işlerden sorumlu tutan ve baskı yapan” (Frost, 2004, s.114), “çalışanları azarlayan ve aşağılayan, zor kullanarak otorite kuran, çalışanları kayıran ve sorunları görmezden gelen” (Lipman-Blumen, 2005, s.13) kişiler liderliğin karanlık yüzünü sergilemekte ve toksik lider olarak adlandırılmaktadır.

Toksik liderlik ilk olarak Whicker'in (1996) liderlik türleri sınıflandırmasında ve birçok işlevsiz liderlik türü için kullanılmıştır. Kellerman'a (2008) göre “gri ve siyahın tonlarını barındıran ve insanlığı karanlığa sürükleyen toksik liderlik” (s.54), “zihinsel rahatsızlığa işaret eden, psikiyatrik bir teşhis ve tedavi gerektiren” (Goldman, 2006, s.736), “ben merkezli, yıkıcı,

kötü ve zararlı” (Bayrakçı, 2017, s.38), “işlevsel olmayan” (Lipman-Blumen, 2005, s.8) bir liderlik türüdür.

Bu liderlik türü, sadece astları değil örgütün içinde başarılı olan diğer yöneticileri de olumsuz etkileyebilmekte, başarısızlığa neden olabilmektedir (Balkundi, Kilduff, 2006). Bunun yanı sıra Reed’e (2004) göre örgüt içinde bir çalışana olumsuz davranışlar sergilemek toksik liderlik olarak tanımlanamaz. Toksik liderlik bu bağlamda bireysel olarak yarattığı etkiden ziyade, örgüt için yarattığı etkilere bakılarak değerlendirilmektedir. Ayrıca toksik liderliği bireyleri, kurumları, yeniliği, heyecanları, özerkliği, üretkenliği engelleyen ve zehirleyen liderlik olarak değerlendirilirken, bu özelliklere sahip liderlerin başarılı olabildikleri fakat bu olumsuz davranış ve tutumlara maruz kalan örgüt üyelerinin bu durumun etkilerini uzun süre hissettikleri söylenebilir (Wilson-Starks, 2003; Dobbs, 2014).

Toksik liderlerin; “liderliğin tamamen olumsuz yönlerini taşıyan” (Schmidt, 2008, s.4), “başarıya ulaşmak için başkalarını küçük düşüren, narsist, paranoyak” (Bing, 1992; akt: İlhan, 2019, s.36), “başkalarını aldatmada zekice davranan, kötü huylu” (Whicker, 1996, s.108) ve “şeytanca davranışları” (İlhan, 2019, s.33) bulunmaktadır. Toksik liderler, insanların kendileri ile uyumlu hareket etmediği zamanlarda söz konusu çalışanlara baskıcı bir tutum sergileyebilmektedirler. Bu türden resmi ve psikolojik bir yönü olmayan davranış ve tutumlar, toksik lider tarafından uzun süre uygulanabilmektedir. Bu bağlamda “toksik liderlerin çalışanlar üzerinden geliştirdiği olumsuz davranışlar bireysel etkiler bırakabilirken, örgütün tüm paydaşlarının bu davranışlardan etkilenmesi örgütte felaket yaratabilir” (Hogan ve Kaiser, 2005, s.171; Padilla, Hogan, ve Kaiser, 2007, s.183) ve “zamanla çalışanlar da sapkın davranışlar gelişebilir” (Appelbaum ve Girard, 2007, s.22). Ayrıca, toksik liderler tek bir olumsuz davranış yerine birden çok olumsuz davranışı beraber göstermektedirler. Bu davranışların düzeyi, çalışanların algıladıkları toksik lider davranışlarının şiddetini etkilemektedir (Williams, 2005).

Özetle; toksik liderler örgütlerde, amaç ve hedeflerden uzaklaşmaya, motivasyonun düşmesine, örgütsel kazanımların kaybedilmesine neden olmaktadır. Özellikle toksik lider davranışlarının grup içi toksik tutumları arttırdığı ve çalışanların da bu davranışlar doğrultusunda hareket etmeye başladığı görülmektedir. “Okul örgütlenmelerinin başında, tüm süreci planlayan kişi olarak görülen okul müdürlerinden, öğrenme ortamlarını hazırlamak, çalışanların motivasyonunu arttırmak, okula etkin destek sağlamak, güvene dayalı bir ilişki kurmak gibi davranışlar beklenir” (Hoy ve Miskel, 2010, s.382). Toksik lider davranışları sergileyen okul müdürleri bu durumun aksine engelleyici söylem ve eylemlerde bulunmaktadırlar. Bu bağlamda okullar, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda hareket eden örgütler olmaları sebebiyle; okul müdürünün sergilediği toksik davranışlar çalışanları da etkileyerek okul ortamında toksik tutumların hakim olmasına neden olmaktadır.

Olumlu bir okul ikliminin oluştuğu okullarda, çalışanlar tutkularının kendilerini başarıya götüreceğini düşünürken, toksik okul ortamlarında çalışanların başarıya olan inançları ve geleceğe dair umutları zayıftır (Cromwell, 2009). Toksik okul ortamlarında öğrencileri hor gören, aşağılayan, taciz eden, hırpalayan, korkutan ve şiddet uygulayan birçok okul müdürü vardır. Öğrencilerin yanı sıra benzer davranış ve tutumlara öğretmenler de maruz kalmaktadır. Okul müdürleri tarafından sergilenen bu davranışlar, Cromwell’e (2009) göre çocuklar, öğretmenler ve diğer çalışanlar üzerinde uzun süren etkiler yaratır ve bu durum ülkenin geleceğini tehlikeye atar. Bu okullarda öğretmenlerin kendi aralarındaki ve okul müdürüyle olan ilişkileri kavgalıdır, gürültülüdür ve öğrencinin başarısına olan inanç zayıftır.

Toksik okul örgütlerinde çalışmanın zorluğundan bahseden Buehler (2009), çalışanların sadece yaşamlarını sürdürme gayesi taşıdıklarını ifade eder. Yüksek başarı gayesi taşıyan eğitim sistemlerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu baskı, öğrencilerin akademik başarı odaklı çalışmalarının getirdiği korku ve kaygı okul içi iletişimi zayıflatmakta ve etkin öğrenme ortamını zedelemektedir. Bu nedenle alınan başarısız sonuçlar toksik okul ortamının getirdiği

sonuçlardır. Bu durumda okul müdürleri başarısızlığa çare aramak yerine, kılıf uydurma çabası içinde görünürler.

Başarısızlığın nedenlerinin irdelenmediği okullarda toksik davranış ve tutumlar artarak devam eder. Toksik okul ortamlarında, sürekli tatil tarihlerine bakan, hafta sonunu ipe çeken, anlatacağı derse odaklanamayan ve okulla ilgili her şeyin rahatsız etmeye başladığı öğretmenler gözlenmektedir (Wright, 2005). Schmidt (2014)'e göre toksik okul ortamlarında öğretmenlerde ve diğer çalışanlarda ümitsizlik hakimdir. Karşılıklı ilişkiler düşmancadır ve okulun hedef ve amaçları içselleştirilememiştir.

Çözüm odaklı çalışmaların zayıf olduğu toksik örgütlerde, genel ve geçmişten gelen fikirler, kişileri olumsuz etkilemekte ve cesareti kırmaktadır. Gelişimi destekleyecek öneriler, yaklaşımlar, eleştiriler dikkate alınmamaktadır. Bu tür toksik okul örgütlerinden sınıf ortamları da olumsuz etkilenmektedir. Sınıf içi çözüm önerileri, fikir paylaşımı, derse katılım sayısı giderek azalırken; gruplaşmalar ve toksik öğrenci davranışları artarak tüm sınıfa yayılır (Schmidt, 2014).

Bir okulun; amaçlarının belirsiz olması, durağanlığı teşvik eden normlarının olması, gelişim gösteremediklerini savunarak öğrencileri suçlaması, işbirliğine dayalı bir tutumun sergilenmemesi, çalışanların arasında düşmanca hisler olması, değişime açık olmaması toksik bir atmosfere sahip olduğunu göstermektedir (Cromwell, 2009). Bu atmosferde, öğrenciler değerli bir varlık değil problem bir varlık olarak görülmekte, çalışanlar sıklıkla okul hakkında olumsuz ve cesaret kırıcı deneyimlerden bahsetmektedir (Deal ve Peterson 1999).

Buehler'e göre (2009) toksik okullarda personel arası çatışma ve anlaşmazlıklar sürekli olarak kendini gösterir. Öğretmenlerin başka meslektaşlarının uygulamalarını küçümsemeleri, suçlamaları gözlenmektedir. Bununla birlikte, toplantılarda, öğretmen odalarında ve koridorlarda laf atmalar ve dokundurmalar zamanla anlaşmazlıkları arttırırken, zamanla yerini kavgalara bırakması olası bir durumdur. Bu tür okullarda disiplin zamanla kaybolur ve toplantılar, yeni politikalar ve koşullar oluşturulmaya çalışılır. Ama bu çabalardan ortak fikir çıkarılamaz ve çatışma devam eder. Öğretmenler farklı kurallar ve beklentiler içinde öğrencileri şekillendirmeye çalışırken, okul müdürü farklı davranış ve tutumlar sergileyebilmektedir. Bu tür durumlarda çözüm arayışı devam ederken, çözüm bekleyen yeni sorunlar ortaya çıkması muhtemeldir.

Toksik okul ortamları üzerine araştırmalar yapan Wright (2005), toksik okul ortamına neden olan etmenleri şöyle sıralamıştır:

1. Statü. Öğretmenler eğitim öğretimdeki başarısızlıkların günah keçisi ilan edilmektedir. Toplumun, ailenin, okul yönetiminin başarısızlıkları hep öğretmenlere mal edilmektedir. Öğretmenlerin statülerinin böyle algılanması okul ortamında huzursuzluklara ve çatışmalar neden olurken, okul içi toksik davranışların görülmesi artar.

2. Bilgi ve beceri eksikliği. Alanında yetkin olmayan öğretmen, branşındaki diğer öğretmenlerin gerisinde kalır ve sürekli müfredata yetişme, zümre arkadaşlarıyla aynı duruma gelme kaygılarıyla konuları eksik bırakır. Okul müdürü ise gözlemediği bu duruma veya gelen şikayetlere kayıtsız kalmaz. Öğretmene müdahale eder ve sert bir tutum sergileyebilir. İyi niyetli ve sorun çözme gayesi olmayan müdürler bu tür zamanlarda okul içi olumsuz durumlara sebebiyet vermektedir.

3. Yoğunlaştırma. Öğretmenlerin sürekli ders görevleri dışında, evrak hazırlama, dosyalar oluşturma, danışmanlık yapma, okul müdürünün verdiği diğer görevleri yapma, toplantı ve etkinliklere görevlendirilme gibi birçok iş zaman kaybı olarak görülmektedir. Bürokratik bir angaryaya dönen bu durumlar öğretmenlerin asıl görevleri olan eğitim öğretim faaliyetinde sapsmalarına neden olur.

4. Sürekli çalışma. Öğretmenlik mesleği sürekli aktif, genelde ayakta ve dinlenmeden yapılan, öğrenci öğretmen arası bilgi alışverişinin yoğun olduğu bir meslektir. Bu sebeple görevin başında ayrılmak büyük sorunlara neden olabilir. Bu yoğun çalışma durumu ve karşılaşılabilecek olumsuz durumların getirdiği kaygı öğretmenleri hem fiziksel hem zihinsel olarak yormaktadır.

5. Çok boyutluluk. Öğretmenler, sınıf ve okul içindeki rolleri dışında; anne, baba ve daha birçok rol üstlenmektedirler. Zamanla bu rol karmaşası, kişiyi yorabilir, olumsuz davranış ve tutumlara neden olabilir.

Toksik okul ortamlarının birçok etmeden etkilendikleri görülmektedir. Bu bağlamda toksik liderlik özellikleri sergileyen okul müdürlerinin, okula olumlu katkı sağlamak bir yana bu durumlarda engelleyici tutumlar sergiledikleri söylenebilir. Mahlangu (2014), toksik ortamların olduğu okullarda müdürlerin yetkilerini kötü amaçlarla kullandığı, bu nedenle eğitim öğretim sürecinin iyi işlemediği ve öğrenmelerin yeterli düzeye ulaşmadığını ifade etmiştir. Ayrıca bu durumların okul ortamında güvensizlik duygularını arttıracığı söylenebilir. Sonuç olarak toksik ortamları arttıran toplumsal ve bireysel faktörlerin etkili ve başarılı okul oluşturma çabalarını olumsuz etkilemektedir. Bu durum zincirleme bir yol ile okul personeli ve öğretmenleri, öğrenci ve velileri, eğitim ve öğretimi ve son olarak da genel başarı durumunu etkileyebilecek bir duruma gelmektedir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin bilinçli veya bilinçsiz şekilde bir takım olumsuz davranışlar içerisinde olarak okul örgütünün tamamında negatif bir havanın oluşmasına yol açtıkları kabul edilmektedir (Pelletier, 2010).

Tüm bu olumsuz durumlara rağmen liderliği konu edinen çalışmaların ekseriyeti liderliğin etkili yönlerine odaklanmış, olumsuz ve yıkıcı liderlik tarzlarının neler olduğuna ilişkin çalışmalar yeterince üretilmemiştir (Padilla, Hogan, ve Kaiser, 2007). Olumsuz liderlik davranışları üzerine yapılacak çalışmaların olumlu liderlik çalışmaları kadar önemli ve değerli olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Arlı, 2019). Aynı zamanda etkili liderlik biçimlerinin olduğu kadar astlarına bilerek veya bilmeyerek zarar veren lider davranışların belirlenmesi, yöneticilerin geliştirilmesi adına önemli bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Tüm bu bilgilere karşın, yapılan taramalarda ise ülkemizde toksik liderlik konulu çalışmaların eğitim yönetimi anlamında kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu bağlamda toksik lider davranışlarının öğretmen algılarına göre incelenmesi ve etkili çözüm yolları sunulması adına önemli bir katkı yapacaktır.

Bu çalışmanın amacı; öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarının incelenmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ne düzeydedir?
- Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları, ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında; cinsiyete, görev yapılan okul kademesine, mesleki kıdeme, istihdam türüne, sendika üyeliğine, memleketinde veya memleketi dışında bir ilde görev yapma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

1. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve toplanan verilerin çözümlenmesi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının incelenmesini amaçlayan bu çalışmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama, mevcut veya daha önce var olmuş bir olay veya olgu ile ilgili kişilerin tutumlarının, algılarının, kabiliyetlerinin, yeteneklerinin ve görüşlerinin alındığı, böylece olayların ve olguların tasvir

edilmeye çalışıldığı araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014).

1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evreni, 2020-2021 eğitim ve öğretim yılı Siirt ilinde yer alan 517 kamu okulunda görev yapan 4827 öğretmenden oluşmaktadır. Evrenden örneklem seçimi için seçkisiz örnekleme tekniği kullanılmıştır. Çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algıları araştırıldığından, okul müdürleri çalışmaya dahil edilmemiştir. Gönüllü onam formu dolduran 450 öğretmene ölçek doldurtulmuştur. Ancak eksik ve yanlış doldurulan ölçekler çıkarıldıktan sonra amaca uygun ve eksiksiz doldurulan 402 ölçek analize dahil edilmiştir.

1.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla altı sorudan oluşan kişisel bilgiler formu ve 15 maddeden oluşan Toksik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kullanım izni elektronik posta yoluyla alınmış, daha sonra araştırmanın yürütülebilmesi için Siirt Üniversitesi Etik Kurulu izni (07.06.2021 tarih ve 826 sayılı) ve ölçeğin uygulanabilmesi için Siirt Milli Eğitim Müdürlüğü'nden ölçek uygulama izni alınmıştır.

1.3.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Demirtaş ve Küçük (2019), Dobbs (2014) tarafından geliştirilen ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yaparak Türkçe versiyonunu elde etmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin, 15 maddeli beş boyutlu yapısının korunduğu araştırmacılar (Demirtaş ve Küçük, 2019) tarafından tespit edilmiştir. Mevcut araştırma sonunda yapılan analizler neticesinde de; Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla; kendi reklamını yapma (.90), istismar edici denetmenlik (.85), öngörülemezlik (.79), narsizm (.92), otoriterlik (.75) ve ölçeğin tümü (.64) şeklinde elde edilmiştir. Ölçek toplamındaki güvenilirlik katsayısı, diğer boyutlara nazaran ve görece düşük olmakla beraber, çeşitli kaynaklarda güvenilirlik değerinin .60'a kadar kabul edilebilir düzeyde olduğu belirtildiğinden (George ve Mallery, 2003), ölçeğin güvenilirliğinin genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

2. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sonucundan elde edilen bulgulara alt problemler doğrultusunda sırasıyla yer verilmiştir. Toksik liderlik ölçeği genel boyutu ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Toksik liderlik ölçeğine ait betimsel istatistikler

Boyutlar	\bar{X}	ss
Kendi Reklamını Yapma	2.05	1.20
İstismar Edici Denetmenlik	1.77	1.03
Öngörülemezlik	2.09	1.10
Narsizm	1.89	1.18
Otoriterlik	2.39	.97
Genel Toplam (Toksik liderlik)	2.04	.98

Tablo 1'e göre elde edilen bulgularda öğretmenlerin algıları, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını istismar edici denetmenlik alt boyutunda çok düşük ($\bar{x}=1.77$), diğer alt boyutlar ve ölçeğin genelinde ise düşük düzeyde sergilediği yönündedir. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının, otoriterlik alt boyutunda en yüksek ($\bar{x}=2.39$), istismar edici denetmenlik boyutunda ise ($\bar{x}=1.77$) en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Toksik liderlik ölçeği geneline ilişkin en yüksek ortalama; *Müdürümüz, astlarımızın işlerini nasıl tamamladıklarını sıkı bir şekilde kontrol eder* ($\bar{x}=3.15$), en düşük ortalama ise; *Müdürümüz, astlarımızın geçmişteki başarısızlıklarını ve hatalarını hatırlatarak, onları aşağılar* ($\bar{x}=1.62$) maddesine aittir.

Toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumunu gösteren t-testi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Toksik liderlik ölçeğinin cinsiyet değişkenine ilişkin t-testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Kendi Reklamını Yapma	Kadın	200	1,99	1,14	-,90	,366
	Erkek	202	2,10	1,27		
İstismar Edici Denetmenlik	Kadın	200	1,76	1,01	-,24	,806
	Erkek	202	1,78	1,06		
Öngörülemezlik	Kadın	200	2,11	1,12	,40	,735
	Erkek	202	2,07	1,09		
Narsizm	Kadın	200	1,88	1,15	,40	,937
	Erkek	202	1,89	1,21		
Otoriterlik	Kadın	200	2,37	,94	,40	,676
	Erkek	202	2,41	1,01		
Genel Toplam (Toksik liderlik)	Kadın	200	2,02	,96	-,29	,766
	Erkek	202	2,05	1,01		

Tablo 2’ye göre, öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Erkek öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının, kendi reklamını yapma ($\bar{x}=2.10$), istismar edici denetmenlik ($\bar{x}=1.78$), narsizm ($\bar{x}=1.89$), otoriterlik ($\bar{x}=2.41$) alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Kadın öğretmenlerin ise okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının öngörülemezlik alt boyutunda ($\bar{x}=2.11$) erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Görel olarak ortaya çıkan bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarının görev yapılan okul kademesi değişkenine göre farklılaşma durumunu gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi test sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Toksik liderlik ölçeğinin görev yapılan okul kademesi değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi test sonuçları

Boyutlar	Kademe	n	\bar{X}	ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Kendi Reklamını Yapma	Okul öncesi	48	2,05	1,22	Gruplararası	3,065	3	1,022	0,699	0,55
	İlkokul	110	1,91	1,11	Gruplar içi	581,428	398	1,461		
	Ortaokul	120	2,07	1,19	Toplam	584,493	401			
	Lise	124	2,14	1,31						
İstismar Edici Denetmenlik	Okul öncesi	48	1,55	0,878	Gruplararası	6,38	3	2,127	1,984	0,11
	İlkokul	110	1,65	0,961	Gruplar içi	426,727	398	1,072		
	Ortaokul	120	1,85	1,07	Toplam	433,107	401			
	Lise	124	1,88	1,11						
Öngörülemezlik	Okul öncesi	48	1,9	1,03	Gruplararası	3,23	3	1,077	0,875	0,45
	İlkokul	110	2,03	1,06	Gruplar içi	489,811	398	1,231		
	Ortaokul	120	2,15	1,11	Toplam	493,04	401			
	Lise	124	2,16	1,16						
Narsizm	Okul öncesi	48	1,71	1,08	Gruplararası	5,202	3	1,734	1,239	0,29
	İlkokul	110	1,81	1,12	Gruplar içi	556,833	398	1,399		
	Ortaokul	120	1,88	1,17	Toplam	562,035	401			
	Lise	124	2,04	1,27						
Otoriterlik	Okul öncesi	48	2,18	0,866	Gruplararası	5,92	3	1,973	2,081	0,11
	İlkokul	110	2,28	0,968	Gruplar içi	377,303	398	0,948		
	Ortaokul	120	2,44	1,02	Toplam	383,223	401			
	Lise	124	2,52	0,968						
Genel Toplam (Toksik Liderlik)	Okul öncesi	48	1,88	0,883	Gruplararası	4,151	3	1,384	1,423	0,23
	İlkokul	110	1,93	0,932	Gruplar içi	387,127	398	0,973		
	Ortaokul	120	2,08	1,01	Toplam	391,278	401			
	Lise	124	2,15	1,04						

Tablo 3’e göre yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarının ölçeğin genelinde ($F_{(3-398)} = 1.423$; $p = 0.23$ $p > .05$) ve alt boyutlarında

görev yapılan okul kademesine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin algıları, diğer kademelerde görev yapan öğretmenlere göre, ölçeğin genelinde ($\bar{x}=2.15$) ve alt boyutlarında okul müdürlerinin toksik lider davranışlarını daha yüksek düzeyde sergilediği yönündedir. Göreli olarak ortaya çıkan bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma durumunu gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi test sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Toksik liderlik ölçeğinin mesleki kıdem değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analiz test sonuçları

Boyutlar	Kıdem	n	\bar{X}	ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Kendi Reklamını Yapma	1-5 yıl	184	1,95	1,17	Gruplarasası	14,702	3	4,901	3,423	0,017	2-1,3,4
	6-10 yıl	109	2,36	1,33	Gruplar içi	569,791	398	1,432			
	11-15 yıl	59	1,86	1,01	Toplam	584,493	401				
	16 yıl +	50	1,95	1,13							
İstismar Edici Denetmenlik	1-5 yıl	184	1,75	1,06	Gruplarasası	9,316	3	3,105	2,916	0,034	2-1,3,4
	6-10 yıl	109	1,99	1,14	Gruplar içi	423,791	398	1,065			
	11-15 yıl	59	1,62	0,847	Toplam	433,107	401				
	16 yıl +	50	1,55	0,829							
Öngörülemezlik	1-5 yıl	184	2,07	1,12	Gruplarasası	8,494	3	2,831	2,326	0,074	
	6-10 yıl	109	2,31	1,21	Gruplar içi	484,546	398	1,217			
	11-15 yıl	59	1,98	0,946	Toplam	493,04	401				
	16 yıl +	50	1,84	0,943							
Narsizm	1-5 yıl	184	1,78	1,14	Gruplarasası	12,078	3	4,026	2,913	0,034	2-1,4
	6-10 yıl	109	2,17	1,32	Gruplar içi	549,957	398	1,382			
	11-15 yıl	59	1,84	1,06	Toplam	562,035	401				
	16 yıl +	50	1,73	1,06							
Otoriterlik	1-5 yıl	184	2,41	0,966	Gruplarasası	1,623	3	0,541	0,564	0,639	
	6-10 yıl	109	2,46	1,02	Gruplar içi	381,6	398	0,959			
	11-15 yıl	59	2,35	0,977	Toplam	383,223	401				
	16 yıl +	50	2,26	0,931							
Genel Toplam (Toksik Liderlik)	1-5 yıl	184	1,99	0,991	Gruplarasası	7,764	3	2,588	2,686	0,046	2-1,3,4
	6-10 yıl	109	2,25	1,07	Gruplar içi	383,514	398	0,964			
	11-15 yıl	59	1,93	0,84	Toplam	391,278	401				
	16 yıl +	50	1,86	0,877							

Tablo 4'te görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarının mesleki kıdemlerine göre kendi reklamını yapma ($F_{(3-398)}= 3,423$; $p= 0.017$ $p<.05$), istismar edici denetmenlik ($F_{(3-398)}= 2,916$; $p= 0.034$ $p<.05$), narsizm ($F_{(3-398)}= 2,913$; $p= 0.034$ $p<.05$) alt boyutlarında ve ölçek genelinde ($F_{(3-398)}= 2,686$; $p= 0.046$ $p<.05$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı, öngörülemezlik ($F_{(3-398)}= 2,326$; $p= 0.074$ $p>.05$) ve otoriterlik ($F_{(3-398)}= 0.564$; $p= 0.639$ $p>.05$) alt boyutlarında ise öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin toksik liderlik algıları; narsizm alt boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl ve 16 yıl üzeri olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik alt boyutlarında ve toksik liderlik ölçeğinin genelinde ise mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarının istihdam türü değişkenine göre farklılaşma durumunu gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi test sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Toksik liderlik ölçeğinin istihdam türü değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi test sonuçları

Boyutlar	İstihdam Türü	n	\bar{X}	ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Kendi Reklamını Yapma	Kadrolu	279	2,14	1,24	Gruplararası	4,077	2	2,039	1,401	0,247
	Sözleşmeli	97	1,87	1,05	Gruplar içi	580,416	399	1,455		
	Ücretli	26	2,11	1,31	Toplam	584,493	401			
İstismar Edici Denetmenlik	Kadrolu	279	1,81	1,06	Gruplararası	1,595	2	0,797	0,737	0,479
	Sözleşmeli	97	1,67	0,97	Gruplar içi	431,512	399	1,081		
	Ücretli	26	1,71	1,02	Toplam	433,107	401			
Öngörülemezlik	Kadrolu	279	2,16	1,16	Gruplararası	3,702	2	1,851	1,509	0,222
	Sözleşmeli	97	1,96	0,919	Gruplar içi	489,338	399	1,226		
	Ücretli	26	1,92	1,09	Toplam	493,04	401			
Narsizm	Kadrolu	279	1,98	1,23	Gruplararası	7,334	2	3,667	2,638	0,073
	Sözleşmeli	97	1,68	1,01	Gruplar içi	554,7	399	1,39		
	Ücretli	26	1,71	1,14	Toplam	562,035	401			
Otoriterlik	Kadrolu	279	2,44	1	Gruplararası	2,312	2	1,156	1,211	0,299
	Sözleşmeli	97	2,27	0,909	Gruplar içi	380,911	399	0,955		
	Ücretli	26	2,3	0,928	Toplam	383,223	401			
Genel Toplam (Toksik Liderlik)	Kadrolu	279	2,11	1,015	Gruplararası	3,395	2	1,698	1,746	0,176
	Sözleşmeli	97	1,89	0,884	Gruplar içi	387,883	399	0,972		
	Ücretli	26	1,95	1,01	Toplam	391,278	401			

Tablo 5'te görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarının ölçeğin genelinde ($F_{(2,399)} = 1.746$; $p = 0.176$ $p > .05$) ve alt boyutlarında istihdam türü değişkenine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, kadrolu öğretmenlerin sözleşmeli ve ücretli öğretmenlere göre toksik liderlik algılarının ölçeğin genelinde ($\bar{x} = 2.11$) ve alt boyutlarında daha yüksek olduğu söylenebilir. Görel olarak ortaya çıkan bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarının sendika üyeliği değişkenine göre farklılaşma durumunu gösteren t-testi sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Toksik liderlik ölçeğinin sendika üyeliği değişkenine ilişkin t-testi sonuçları

Boyutlar	Sendika Üyeliği	n	\bar{X}	SS	t	p
Kendi Reklamını Yapma	Evet	215	2,07	1,23	,43	,662
	Hayır	187	2,02	1,17		
İstismar Edici Denetmenlik	Evet	215	1,75	1,01	-,46	,642
	Hayır	187	1,80	1,08		
Öngörülemezlik	Evet	215	2,08	1,15	-,21	,831
	Hayır	187	2,11	1,06		
Narsizm	Evet	215	1,89	1,18	,11	,909
	Hayır	187	1,88	1,18		
Otoriterlik	Evet	215	2,35	1,02	-,85	,393
	Hayır	187	2,44	,916		
Genel Toplam (Toksik Liderlik)	Evet	215	2,03	,997	-,18	,856
	Hayır	187	2,05	,979		

Tablo 6'da görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarının ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Sendika üyesi olan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarının, kendi reklamını yapma ($\bar{x} = 2.07$) ve narsizm ($\bar{x} = 1.89$) alt boyutlarında daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sendika üyesi olmayan öğretmenlerin ise okul müdürlerinin toksik liderlik algılarının, ölçeğin genelinde ($\bar{x} = 2.05$) ve istismar edici denetmenlik ($\bar{x} = 1.80$), öngörülemezlik ($\bar{x} = 2.11$), otoriterlik ($\bar{x} = 2.44$) alt boyutlarında daha yüksek olduğu söylenebilir. Görel olarak ortaya çıkan bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarının görev yapılan şehir değişkenine göre farklılaşma durumunu gösteren t-testi sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Görev yapılan şehir değişkenine ilişkin t-testi sonuçları

Boyutlar	Görev Yapılan Şehir	n	\bar{X}	ss	t	p
Kendi Reklamını Yapma	Kendi memleketimde görev yapıyorum	232	2,11	1,24	1,23	,218
	Kendi memleketim dışında görev yapıyorum.	170	1,96	1,15		
İstismar Edici Denetmenlik	Kendi memleketimde görev yapıyorum	232	1,82	1,06	1,23	,219
	Kendi memleketim dışında görev yapıyorum.	170	1,70	,998		
Öngörülemezlik	Kendi memleketimde görev yapıyorum	232	2,06	1,11	-,761	,447
	Kendi memleketim dışında görev yapıyorum.	170	2,14	1,10		
Narsizm	Kendi memleketimde görev yapıyorum	232	1,95	1,23	1,35	,176
	Kendi memleketim dışında görev yapıyorum.	170	1,79	1,10		
Otoriterlik	Kendi memleketimde görev yapıyorum	232	2,42	1,01	,609	,543
	Kendi memleketim dışında görev yapıyorum.	170	2,36	,924		
Genel Toplam (Toksik Liderlik)	Kendi memleketimde görev yapıyorum	232	2,07	1,03	,849	,397
	Kendi memleketim dışında görev yapıyorum.	170	1,99	,921		

Tablo 7'de görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarının ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında görev yapılan şehir değişkenine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda kendi memleketinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarının, ölçeğin genelinde (\bar{x} =2.07) ve kendi reklamını yapma (\bar{x} =2.11), istismar edici denetmenlik (\bar{x} =1.82), narzsizm (\bar{x} =1.95), otoriterlik (\bar{x} =2.42) alt boyutlarında daha yüksek olduğu söylenebilir. Buna karşın kendi memleketi dışında görev yapan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının öngörülemezlik (\bar{x} =2.14) alt boyutunda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Görel olarak ortaya çıkan bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar doğrultusunda, öğretmenlerin beraber çalıştıkları okul müdürlerinin sergilemiş oldukları davranışları pek toksik bulmadıkları şeklinde yorumlanmaktadır. Bu durum okul müdürleri ve öğretmenler açısından olumlu bulunmaktadır. Ancak yine de böylesi olumsuz bir durumu ve yıkıcı davranışları vurgulayan toksik davranışları yöneticilerin hiç sergilememeleri idealde beklenen bir durumdur ve her eğitimcinin ideale ulaşma yönünde çaba içinde olma sorumluluğu vardır. Bu sonuç, Bahadır (2018), Çetinkaya (2017), Demirel (2015), Eriş (2019) ve Küçük (2020) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik gösterirken, Bozkurt, Çoban, Çolakoğlu (2020), İlhan (2019) ve Yağcı (2020) tarafından yapılan araştırmalarla farklılık göstermektedir. Bozkurt, Çoban, Çolakoğlu (2020) tarafından yapılan araştırmada MEB üst düzey yöneticilerine ilişkin, çalışanların toksik liderlik algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlhan (2019) ve Yağcı (2020) tarafından yapılan araştırmalarda ise çalışanların toksik liderlik algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmalara bakıldığında elde edilen sonuçların, araştırmaların örneklemlerinin ve çalışılan yöneticilerin liderlik profillerinin farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmanın mesleki kıdem değişkeninde 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Schmidt (2014), geçmişten gelen olumsuz fikirlerin ve duyguların kişileri olumsuz etkilediği ve cesaretlerini kırdığından bahseder. Bu tür durumlarla karşı karşıya kalmış insanlar toksik örgüt ortamlarından daha olumsuz etkilenmektedir. 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler; aday öğretmenlik, sözleşmeli istihdam süresi, mevzuatın getirdiği bürokratik iş ve işlemleri öğrenme, dezavantajlı bölgelerde çalışma, mesleki deneyim kazanma gibi zorlu, yorucu ve kaygı veren süreçlerden geçmişlerdir. Mesleğin ilk beş yılında bu zorlu süreçleri atlatan öğretmenlerin, psikolojik olarak etkisi altında kaldıkları süreçlerden dolayı, okul müdürlerinin toksik davranış ve tutumlarından daha fazla etkilendikleri söylenebilir.

Ayrıca mesleki kıdem değişkeninde 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin toksik liderlik algılarının; kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik ve narzsizm alt boyutlarında daha

yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürünün göstermelik davranışları, başarıyı kendine mal etme arzusu, öğretmenleri küçümsemesi, kendini daha yetenekli görmesi, makam yetkisini şahsına mal etmesi gibi davranış ve tutumlar öğretmenlerin toksik lider algılarını arttırmaktadır. Buehler (2009)'e göre bu tür davranış ve tutumlara sahip yöneticilerle çalışan öğretmenler mesleki hayallerini kaybetmişlerdir ve okul ortamına sadece yaşamlarını sürdürme amaçlı bakmaktadırlar. Bu davranışlara maruz kalan çalışanlarda ümitsizlik hakimdir (Wright, 2005). Bu bağlamda, 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre, başarıya olan inançlarını kaybettikleri, okula gitmeyi ve derslere girmeyi hayatlarını sürdürmek adına bir zorunluluk olarak gördükleri ve geleceğe dair ümitsiz oldukları söylenebilir.

Yapılan akademik yazın taramalarında İlhan (2019) tarafından yapılan araştırmada mesleki kıdemi 11-15 yıl arası olan öğretmenlerin 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre toksik liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bahadır (2018), Çetinkaya (2017), Demirel (2015), Eriş (2019), Küçük (2020), tarafından yapılan araştırmalarda ise mesleki kıdem değişkeni ve toksik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumun, çalışmaların evren ve örneklemelerinin farklı olmasından kaynakladığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Araştırmada cinsiyet ve görev yapılan okul kademesi değişkenlerine göre öğretmenlerin toksik liderlik algılarının çalışmanın genelinde ve alt boyutlarında farklılaşmadığı saptanmıştır. Örgüt içerisinde, görev ve sorumlukların paylaşılması noktasında kadınların ve erkeklerin benzer sorumluluklar gerektiren pozisyonlarda görev yapabilmelerinin, toksik liderlik algılarının benzerlik göstermesinde etkisi olduğu savunulabilir. Ollilainen (1999)'e göre örgüt içerisinde cinsiyet temelli bir algı farklılığının oluşabilmesi için; cinsiyete dayalı ayrılıkların olması, iş ve ücrette farklılıkların olması, kadın ve erkekler arasında hiyerarşik bir düzenin ve statü farklılıklarının olması gerekmektedir (Akt: Temel, Yakın, Misci, 2006). Okul örgütlerinde bu tür farklılıkların olmaması, hem kadınların hem erkeklerin, iş ve ücret dağılımında eşit olması, yönetici olabilme ve statüsünü yükseltme konularında eşit imkanlara sahip olmaları cinsiyet temelli algı farklılıklarının oluşmamasında etkili olduğu düşünülebilir. Bu bilgiler çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Demirel (2015) ve İlhan (2019) tarafından yapılan çalışmalarda ölçeğin genelinde ve olumsuz ruh hali ile değer bilmezlik alt boyutlarında kadın öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin toksik liderlik algıları, erkek öğretmenlerin algılarına göre daha yüksekken; Küçük (2020)'ün çalışmasında kendi reklamını yapma, öngörülemezlik ve narsizm alt boyutlarında erkek öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algıları, kadın öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin toksik liderlik algılarının görev yaptıkları okul kademesine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. İlhan (2019) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin genelinde ve olumsuz ruh hali ile çıkarıcılık alt boyutlarında ortaokul öğretmenlerinin; ilkökul ve lisede görev yapan öğretmenlere göre toksik liderlik algıları daha yüksektir. Çalışmalardan elde edilen farklı sonuçların, çalışılan yönetici, ortam ve koşullarla birlikte örgütsel davranışlarla ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada istihdam türü, sendika üyeliği ve görev yapılan şehir değişkenlerine göre de öğretmenlerin toksik liderlik algılarının çalışmanın genelinde ve alt boyutlarında farklılaşmadığı ve öğretmenlerin toksik liderlik algılarının bu değişkenler çerçevesinde benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Reed ve Olsen (2010)'e göre toksik liderler, kendileri ile aynı düşünceleri paylaşmayan, çeşitli nedenlerle yakınlık kurmadıkları zayıf ve çekingen astlara karşı toksik davranışlarını sıklıkla sergilerler. Ayrıca Fossum (2015)'a göre bireyler; yöneticilerin yıkıcı davranışlarına maruz kalmamak, yöneticilerle aynı değerlere sahip olmak, fayda ve çıkar sağlamak adına benzer fikirlere eğilim gösterebilmektedirler. Çalışmada elde edilen veriler ışığında, okul yöneticilerinin memleketi dışında görev yapan öğretmenlerle kendi memleketinde görev yapan öğretmenler arasında, sendika üyesi olmayan öğretmenlerle sendika üyesi olan öğretmenler arasında, ücretli öğretmenlerle kadrolu ve sözleşmeli öğretmenler arasında ayırt

etmeksizin benzer tutumlar sergiledikleri söylenebilir. Bu durum olumlu bir sonuç olarak kabul edilmektedir.

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının cinsiyete, sendika durumuna, görev yapılan okul kademesine, istihdam türüne ve görev yapılan şehre göre ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında düşük düzeyde ve benzer olması olumlu bir sonuç olarak kabul edilmekle beraber her okul müdürünün, öğretmenlerin toksik liderlik algılarını en aza indirmeye hatta ortadan kaldırmaya yönelik hedefleri olması beklenmektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin yönetici algılarına bakılan çalışmalara, yöneticilerin kendilerini nasıl tanımladıklarına yönelik bir boyut eklenerek çalışılması, elde edilen bulguların karşılaştırmalı değerlendirilmesini sağlayacaktır. 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik toksik liderlik algılarının belirgin şekilde diğer öğretmenlerden ayrılmasına bakıldığında, bu durumun altında yatan psikolojik ve sosyolojik temeller olabileceği düşünölmüştür. Bu sebeple; 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere yönelik, eğitim sistemi değişikliğinin meydana getirdiği etkileri, sınav sistemlerinin meydana getirdiği etkileri, son 10 yılda yaşanan toplumsal olayların etkisini inceleyen nitel çalışmalar yapılması önerilmektedir. Son olarak okullarda öğretmenlere verilecek görev ve sorumlulukların kriterleri nesnel ölçütlerle ilk baştan belirlenmesi ve yönetici atama kriterlerinin *yaşama yakınlık ilkelerine* göre düzenlenmesi toksik liderlik algılarının ve davranışlarının ortadan kaldırılması adına önemli bir adım olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Appelbaum, S., ve Girard, D. R. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28.
- Arlı, Ö. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Balcı, A. (2000). İki binli yıllarda türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 495-508.
- Balkundi, P., ve Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The leadership quarterly*, 17(4), 419-439.
- Bayrakçı, E. (2017). Zehirli liderlik, örgütsel zehirlenme ve zehirlenmeyi gidermede ifşa olasılığı üzerine nitel bir araştırma. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34-56.
- 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.
- Buehler, J. L. (2009). *Words matter: The role of discourse in creating, sustaining, and changing school culture* (Doctoral Dissertation). The University of Michigan.
- Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2014). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. (17 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cromwell, S. (2009). *Education word*. <https://www.educationworld.com> (Erişim tarihi: 23.04.2021).
- 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* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Deal, T., ve Peterson, K. (1999). *Shaping school culture: the heart of leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep şehitkâmil ilçesi örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Demirtaş, Z., ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 41-58.
- Dobbs, J. M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness and organizational cynicism* (Doctoral dissertation). University of San Diego, San Diego.
- Eriş, Y. (2019). *Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: Bir kamu bankası örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Fossum, J. (2015). *Labor Relations: Development, Structure, Process* (12.b). Minnesota: ABD: Mc Graw Hill Education.
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.
- George, D., ve Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. 4th ed. Boston: Allyn ve Bacon.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Bhigh toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 201.
- Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Turan, S. Çev.Edt.). Ankara: Nobel.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. ve Curphy, G. J. (2019). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. McGraw-Hill Irwin.
- İlhan, H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kılıç, M. (2019). *X ve y kuşaklarındaki toksik liderlik algularının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-7.
- Mahlangu, V. P. (2014). The effects of toxic leadership on teaching and learning in south african township schools. *Journal of Social Sciences*, 38(3), 313-320.
- Murphy, J. (1998). What's ahead for tomorrow's principals. *NAESP Principal Magazine*.
- Padilla, A., Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Reed, C. G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 67-71.
- Reed, G. E., ve Olsen, R. A. (2010). *Toxic leadership: Part deux*. Army combined arms center fort leavenworth ks military review.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behaviour*. 11th ed. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Master of Science). University of Maryland, Maryland.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Doctoral Dissertation). University of Maryland, Maryland.
- Temel, A., Yakın , M., ve Misci, S. (2006). Örgütsel cinsiyetlerin örgütsel davranışa yansıması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 27-38.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Quorum Books.
- Williams, C. D. (2005). *Toxic leadership in the U.S. army*. Unpublished research paper.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. Colorado Springs, CO: Transleadership.
- Wright, R. (2005). Teacher burnout and toxic cultures in alternative school prison settings. *Journal of Juvenile Court, Community, and Alternative School Administrators of California*, 18, 44-54.
- Yağcı, E. (2020). *Toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir. Yazarlar etik kurul izni gerektiren çalışmalarda, izinle ilgili bilgileri (kurul adı, tarih ve sayı no) yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: Siirt Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu

Tarih: 07.06.2021

No: 826

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı : %50

2. yazar katkı oranı : %50