



## Karanlık Liderlik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

### *The Validity and Reliability of Dark Leadership Scale*

İlke Özten<sup>1\*</sup>

Aycan Çiçek Sağlam<sup>2</sup>

\* Sorumlu yazar

Corresponding author

<sup>1</sup>Dr., Eğitim Müfettişi, İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Türkiye

Dr., Education Inspector, İzmir Provincial Directorate of National Education, Turkey

[ilkekatip@gmail.com](mailto:ilkekatip@gmail.com)

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-3790-7779>

<sup>2</sup>Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman University, Turkey

[aycancek@mu.edu.tr](mailto:aycancek@mu.edu.tr)

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-7345-9926>

Makale geliş tarihi / First received : 31.03.2023

Makale kabul tarihi / Accepted : 28.05.2023

### **Bilgilendirme / Acknowledgement:**

Yazarlar aşağıdaki bilgilendirmeleri yapmaktadırlar:

1- Araştırmacıların katkı oranı eşittir.

2- Bu çalışma, Prof. Dr. Aycan Çiçek Sağlam danışmanlığında İlke Özten tarafından hazırlanan "Okul Müdürlerinin Karanlık Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algıları Arasındaki İlişki" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

3- Makalenin yazarları arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

4- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 03/09/2021 tarih/328 sayılı etik onay alınmıştır.

5- Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

This article was checked by *iThenticate*. Similarity Index 09%

**Atıf bilgisi / Citation:** Özten, İ., & Çiçek Sağlam, A. (2023). Karanlık liderlik ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 31-53.

**ÖZ**

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının belirlenmesinde kullanılacak bir ölçek geliştirmektir. Bu amaçla yapılan araştırmanın, çalışma grubunu İzmir ili 11 merkez ilçedeki kamu liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi için açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) faktör analizi yapılmıştır. AFA sonucunda, "İtibar Kırıcı Davranışlar", "Narsist Davranışlar" ile "Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar" olmak üzere 21 maddeli ve üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Üç faktörün açıkladığı varyans oranı %76.61'dir. Bu yapı DFA ile doğrulanmıştır. DFA sonucunda  $\chi^2/sd$  oranı 2.99 bulunmuştur. DFA ile hesaplanan diğer uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: RMSEA = .09, RMR = .06, SRMR = .06, CFI = .95, GFI = .84, IFI = 95, NFI = .93, NNFI = .95. Ölçeğin faktörleri açısından, Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları .82 ve .92 aralığındadır. Sonuç olarak, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının belirlenmesinde kullanılacak geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı geliştirilmiştir.

**Anahtar kelimeler**

Ölçek geliştirme, karanlık liderlik, öğretmen algısı

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to develop a scale to be utilized in order to determine teacher perceptions of school principals' dark leadership behaviours. The study group of the research consists of public high school teachers in 11 central districts of İzmir. Explanatory (EFA) and confirmatory (CFA) factor analyses were conducted to assess the structural validity of the scale. The results of EFA demonstrated that the scale was comprised of 21 items and three factors, namely, Degrading Behaviours, Narcissistic Behaviours and Self-Seeking and Favoritism Behaviours. The ratio of the total variance explained by the scale was 76.61%. This structure was confirmed with CFA. CFA revealed a  $\chi^2/df$  ratio of 2.99. Other goodness of fit indexes computed by CFA were: RMSEA = .09, RMR = .06, SRMR = .06, CFI = .95, GFI = .84, IFI = 95, NFI = .93, NNFI = .95. In terms of the factors of the scale, Cronbach's alpha internal consistency coefficients were in the interval of .82 to .92. As a result, a valid and reliable data collection instrument that could be utilized to determine teacher perceptions of school principals' dark leadership behaviours was developed.

**Keywords**

Scale development, dark leadership, teacher perception

## GİRİŞ

Liderlik geçmişten günümüze sürekli araştırmalara konu olan ve tartışılan önemli kavramlardan biridir. Nitekim insanlık tarihi kadar eski olan liderliğin örgütler için her dönem yönetim alanında belirleyici ve yol gösterici olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, 1920'li yıllarla birlikte başlayan liderlik araştırmaları ışığında bir dizi liderlik yaklaşımının alanyazında yer aldığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar incelendiğinde, büyük çoğunluğunun etkili, yapıcı, başarılı liderlik üzerinde durduğu ve lideri etkili kılan veya başarıya götüren unsurlara odaklandığı, başarısız liderliğin ise sadece liderlik becerilerinin yokluğu şeklinde yorumlandığı belirtilmektedir (Ballı & Ballı Koca, 2017; Einarsen vd., 2007; Higgs, 2009; Kelloway, Mullen & Francis, 2006).

Diğer yandan son yıllarda liderliğin karanlık yönünü ifade eden olumsuz liderlik davranışlarının da göz ardı edilmemesi gerektiği ve bu tür davranışların hem örgüte hem de örgüt çalışanlarına zarar verici bir niteliğe sahip olduğu düşüncesi kabul görmeye başlamıştır (Semann & Slattery, 2009). Bu bağlamda, 1990'lı yıllardan itibaren örgütsel davranış alanında örgütün en önemli kaynağı olan bireyin sergileyeceği olumsuz tutum ve davranışların örgütteki yansımaları şeklinde ifade edilen örgütlerin karanlık yönü üzerine odaklanan araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Binboğa vd., 2018). Bu araştırmalar kapsamında da bireysel düzeyde olumsuz lider tutum ve davranışları tanımlanmaya ve liderliğin karanlık yönünü oluşturan unsurlar ele alınmaya başlanmıştır (Başar vd., 2016).

Karanlık liderlik kavramının gelişim sürecine katkı sağlayan ilk bilim insanı olarak karşımıza Conger (1990) çıkmaktadır. Conger'a göre (1990), liderlerin sahip oldukları üç beceri alanı örgütlerde sorunlara yol açabilmektedir. Conger (1990) bu alanları; liderin stratejik vizyonu, iletişim ve izlenim yönetimi becerileri ile genel yönetim uygulamaları olmak üzere üç grupta toplamıştır. Stratejik vizyonda başarısızlık, liderin özellikle örgüt amaçlarını kendi kişiliğiyle bütünleştirip kişisel amaçlara dönüştürdüğünde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda lider çevresindeki sorunların farkına varamamakta, karşısına çıkan fırsatları değerlendirememektedir. Diğer yandan, lider iletişim ve izlenim yönetimi becerilerini kullanarak hem takipçilerini veya çalışanlarını bilgi saklama, bilgi değiştirme gibi hileli yöntemler yoluyla kendi vizyonunun doğruluğuna inandırabilmekte, hem de çalışanları veya takipçilerinden sürekli aldığı olumlu dönüt ve onay sayesinde bu durumu içselleştirerek vizyonundaki hataları göremez hale gelebilmektedir. Bununla birlikte, otokratik kontrol odaklı yönetim yaklaşımı, özellikle üst ve akranlar ile ilişkilerin kötü yönetimi, grup içi ve grup dışı yıkıcı rekabet koşullarının teşvik edilmesi, başkalarına aşırı bağımlılık yaratma, ayrıntıları etkili bir şekilde yönetememe vb. unsurlar örgütlerde sorunlara yol açabilmektedir (Conger, 1990). Bu bağlamda, Conger (1990) yukarıda söz edilen bu durumların liderliğin karanlık yönünü oluşturduğunu ifade etmektedir. Başar ve diğerleri (2016) tarafından da belirtildiği üzere, alanyazında karanlık liderliğin varlığını açıklamaya yönelik ilk görüşleri kapsamı bakımından Conger'ın (1990) araştırması önemini korumaktadır.

Uluslararası alanyazında karanlık liderliği ele alan bir diğer araştırma ise McIntosh ve Rima'ya (2013) aittir. McIntosh ve Rima (2013) 1997 yılında kaleme aldıkları "Overcoming the Dark Side of Leadership" [Liderliğin Karanlık Yönü ile Başa Çıkma] adlı çalışmada, daha çok liderin kişilik özellikleriyle ilişkilendirdikleri karanlık liderliği; bireyleri başarıya götüren veya tam tersine becerilerini baltalayan içsel dürtüler, zorunluluklar, güdüler veya işlevsel bozukluklar şeklinde tanımlamışlardır. Liderliğin karanlık yönü yaşam boyu süren

deneyimler yoluyla yavaş yavaş gelişmekte ve sıklıkla hayal kırıklığı veya öfke anlarında ortaya çıkmaktadır (Gillaspie, 2009; McIntosh & Rima, 2013). Bununla birlikte, McIntosh ve Rima (2013) liderlerin kişiliklerindeki karanlık yönlerin neden olduğu davranışları incelemişler ve bu inceleme sonucunda beş farklı liderlik türü ortaya koymuşlardır. Bunlar özetle: işkolik, yargılayıcı, otokratik, çevresini baskı altına alarak her işin mükemmel bir şekilde yerine getirilmesine odaklanan ve üstlerinden sürekli onay bekleyen zorlayıcı lider; kendi amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini kullanma eğiliminde olan, empati kurmaktan yoksun, kibirli, başarılarını abartma eğiliminde olan narsist lider; şüpheli, muhalif, kaygılı ve kıskanç, kendisine ve başkalarına güvenmeyen paranoyak lider; çevresini ve iş süreçlerini sürekli kontrol altında tutmaya çalışan, sorunlarla yüzleşmek yerine onları örtbas ederek dengeyi sağlamaya çalışan, çatışmaları yönetemeyen duygusal bağımlı lider ile inatçı, sürekli şikayet eden, sinirli ve memnuniyetsiz, aşırı duygular göstermeye eğilimli, değişken pasif-agresif liderdir (Ballı & Çakıcı, 2016; Gillaspie, 2009; Kayalar & Arslan, 2011; McIntosh & Rima, 2013; Weaver & Yancy, 2010). McIntosh ve Rima (2013) özellikle narsist liderlik türünün en sık araştırılan liderlik türü olduğunu ancak yukarıda sayılan diğer karanlık liderlik türlerinin de örgütsel kargaşaya neden olma potansiyeline sahip olduklarını öne sürmüşlerdir.

Diğer yandan, alanyazında karanlık liderliği tanımlamaya ve açıklamaya yönelik araştırmalar kapsamında farklı bakış açılarıyla ele alınan görece az sayıda tanım dikkate çekmektedir. Bu bağlamda, Semann ve Slattery'e göre (2009), karanlık liderliğe yönelik tanımlama çabalarında sınırlı bir kuramsal bakış açısıyla hareket etmek yerine takipçi ve çevre dinamiklerini de kapsayacak şekilde liderliğin çok boyutlu yönlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Buna göre karanlık liderlik, lider tarafından lider, takipçi ve çevre arasında karşılıklı etkileşime dayalı ve genel olarak örgütsel yönden olumsuz sonuçlara yol açacak şekilde sürekli sergilenen davranışları ifade etmektedir. Örgütsel amaçlar, moral ve takipçi doyumu, gücün kötüye kullanımı ve liderin kişisel çıkarları tarafından engellenmektedir (Semann & Slattery, 2009). Semann ve Slattery'e göre (2009), bu tanım karanlık liderlik araştırmalarına ışık tutacak üç önemli unsura vurgu yapmaktadır. Birincisi, bu tanım liderlik sürecinde takipçilerin katkısını dikkate almaktadır. Nitekim takipçiler olmadan liderlik sürecinden söz etmek mümkün değildir. Takipçiler liderin performansının ayrılmaz bir parçasıdır ve Semann ve Slattery'e göre (2009) karanlık liderliğe yönelik alanyazında takipçilerin etkisi dikkate alınmamaktadır. Takipçiler, örgüt içinde etik dışı davranışlara uyum sağlayarak veya etkin bir şekilde liderin çalışmalarını baltalayarak olumsuz örgütsel sonuçlara yol açabilirler (Semann & Slattery, 2009). Benzer şekilde Kurtulmuş (2019) karanlık liderler ve takipçileri arasında bireysel ve örgütsel koşulları kapsayan karmaşık bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Liderler, uygunsuz, acımasız ve etik dışı davranışlar sergileyebilirler ve takipçileri de bu davranışları takip etmek suretiyle bilerek veya bilmeyerek bu duruma katkıda bulunabilirler. Bu bağlamda, liderin karanlık yönünün yol açtığı olumsuz sonuçlarda takipçiler belirli bir rol oynamakta ve sorumluluk üstlenmek durumundadırlar (Kurtulmuş, 2019). İkincisi, bu tanımda lider davranışlarında etkili olduğu kanıtlanan çevre değişkenleri göz önünde bulundurulmaktadır. Son olarak, bu tanımda gücün kötüye kullanımı ve kişisel çıkarlar lider ve takipçileri kapsayacak şekilde değerlendirilmelidir. Çünkü eğer takipçinin de kişisel çıkarları karşılırsa, örgütte devam eden olumsuz sonuçlara katkıda bulunma olasılığı daha yüksek olmaktadır (Semann & Slattery, 2009).

Ulusal alanyazında ise karanlık liderlik ile ilgili araştırmaların yaklaşık son on yıldır yürütülmeye başlandığı görülmektedir. Buna göre, Başar ve diğerleri (2016) tarafından

Türkiye bağlamında yapılan araştırma bulgularına göre; karanlık liderlik liderliğin karanlık yönünü oluşturan ve bir veya birden fazla takipçiye karşı gösterilen, takipçilerin fizyolojik ve/veya psikolojik açıdan zarar görmelerine neden olan; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar şeklinde tanımlanmıştır. Sonuç olarak, karanlık liderliğin lider, takipçi ve çevre arasında karşılıklı etkileşime dayanan ve hem bireysel hem de örgütsel yönden olumsuz sonuçlara yol açacak şekilde sürekli sergilenen olumsuz liderlik davranışlarını kapsadığı söylenebilir.

Kurtulmuş'a göre (2019), liderliğin karanlık yönünü ifade eden olumsuz liderlik davranışları örgütlerde karar vericilerin dikkate almaları gereken örgütsel, etik ve zehirleyici bir sorundur. Bu bağlamda, olumsuz liderlik davranışlarının işletme yönetimi, psikoloji ve siyaset bilimi vb. farklı alanlarda araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Tarihsel süreç içinde bilim insanları olumsuz liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alarak birbirleriyle de ilişkili bir dizi karanlık liderlik türü ortaya koymuşlardır (Lasakova & Remisova, 2015). Bu araştırmalardan ilki Ashforth (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ashforth (1994, 1997) yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada bir karanlık liderlik türü olarak "küçük tiranlık [petty tyranny]" kavramını ortaya koymuştur. Ashforth (1994, 1997), bu araştırma ve sonraki araştırmalarında, gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı kurarak ve onları sindirerek kullanan, aynı zamanda kaprisli hatta kindar yöneticileri "Küçük Tiran" şeklinde tanımlamıştır. Küçük tiranlık altı davranış temelinde açıklanmıştır. Bu davranışlar özetle; keyfi kararlar verme ve kendini büyük görme, çalışanlarını küçümseme, düşüncesizlik, kendi düşüncelerini zorla kabul ettirme, çalışanlarının inisiyatif almalarına engel olma ve daha fazla yetki sahibi olmamaları için onları yetiştirmeme ile keyfi cezalandırma (Ashforth, 1994, 1997).

Diğer yandan, Tepper (2000), Ashfort'un (1994, 1997) araştırmalarıyla da ilişkilendirerek farklı bir yapı geliştirmiş ve bu yapıyı "istismarcı yönetim [abusive supervision]" şeklinde tanımlamıştır. İstismarcı yönetim, fiziksel temas hariç çalışanların kendilerine yöneticilerin sürekli olarak ne düzeyde düşmanca sözel ve sözel olmayan davranışlar sergilediklerine yönelik algıları şeklinde ifade edilmiştir (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim, çalışanları herkesin içinde eleştirmek, çalışanlara öfkelenmek ve bağırarak, çalışanlara kaba davranmak, çalışanları görmezden gelmek, çalışanları haksız yere suçlamak, çalışanları bazı işleri yapmaya zorlamak, çalışanlara tek başına veya toplu olarak hakaret etmek gibi olumsuz yönetici davranışları şeklinde tezahür etmektedir (Bies & Tripp, 1996).

Alanyazında en sık araştırılan liderlik türlerinden biri ise "narsist liderlik" [narcissistic leadership]" tir (McIntosh & Rima, 2013). Narsist liderlik, en genel anlamda aşırı özgüvenli, kendini beğenmiş, benmerkezci liderlerin örgütün ihtiyaç ve çıkarlarını kendi bencil ihtiyaç ve inançlarına göre değiştirmeye yönelik sergiledikleri davranışlar şeklinde tanımlanmıştır (Rosenthal & Pittinsky, 2006; Stein, 2013). Narsist liderlik kapsamında olumsuz liderlik davranışları da özetle; sürekli güç elde etme ihtiyacı ile çevresini kontrol altında tutma arzusu, farklı görüşlere tahammül edememek ve sadece kendi doğrularını dayatmak, çalışanlarına güvenmemek ve onların gerçek niyetlerine yönelik sürekli şüphe duymak, gücünü kaybetme korkusu nedeniyle çevredeki insanlara duyulan kıskançlık, karizma ve güçlü imaj nedeniyle örgütsel amaçları görmezden gelmek, gerçek amaçlarını saklamak ve amaca ulaşana kadar takipçilerine veya çalışanlarına farklı sözlerde bulunarak onları oyalamak, sürekli övgü peşinde koşmak, çevresindekilerle kişisel çıkarlarına dayalı ilişkiler kurmak, empati yoksunluğu, kimsenin görüşüne başvurmamak, özellikle çalışanların başarısızlığına tahammül

edememek ve onlara karşı katı tutum ve davranışlar sergilemek, duygularını ifade etmekten kaçınmak ve kendini insanlardan soyutlamak şeklinde sıralanmaktadır (Uygur & Öğretmenoğlu, 2018).

Alanyazında son yıllarda sıklıkla yer alan bir diğer olumsuz liderlik türü de “zehirleyici (toksik) liderlik [toxic leadership]” tir. Zehirleyici (toksik) liderlik kavramı, davranışlarının ve işlevsel olmayan kişilik özelliklerinin etkisiyle bireylere, gruplara, örgütlere, topluluklara hatta liderlik ettikleri topluma ciddi ve kalıcı zararlar veren liderleri işaret etmektedir (Lipman-Blumen, 2005). Schmidt (2008) yapmış olduğu araştırmada zehirleyici (toksik) liderleri, çalışanları umursamayan, kendilerini sürekli ön plana çıkaran, empati yoksunu, çalışanları tehdit veya baskı yoluyla bunaltarak kendilerine boyun eğmelerini sağlayan, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden, yüksek egoya sahip narsist bireyler şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca, Schmidt (2008) araştırmasında zehirleyici (toksik) liderliğin narsisizm, istismarcı yönetim, otoriter liderlik, kendini ön plana çıkarma ve öngörülemezlik olmak üzere beş boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Diğer yandan, zehirleyici (toksik) liderlik türünü takiben yapılan araştırmalarda, bir dizi bilim insanı bir diğer karanlık liderlik türü olan “yıkıcı liderlik [destructive leadership]” kavramına dikkati çekmiştir (Einarsen vd., 2007; Padilla vd., 2007). Bu bağlamda, Einarsen ve diğerlerine göre (2007), yıkıcı liderlik, yönetici konumuna sahip lider tarafından örgütün amaçları, işleyişi ve kaynakları ile çalışanların performansı ve/veya motivasyonu, iş doyumunu veya esenliğini sabote etmek veya baltalamak yoluyla örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden ve sürekli sistematik bir şekilde sergilenen davranışlardır. Padilla ve diğerleri (2007) ise karanlık liderliğin etkileşimsel olarak açıklanabileceği düşüncesinden hareketle yıkıcı liderlik kavramını, sistem yaklaşımıyla da tutarlı bir şekilde, lider, takipçiler ve çevreden oluşan “zehirli üçgen [toxic triangle]” şeklinde tanımladıkları bir yapı temelinde ele almışlardır. Yıkıcı liderlik, zehirli üçgen yapısını oluşturan lider, takipçiler ve çevrenin birbirlerini beslemeleri sonucunda varlığını sürdürmeye devam etmektedir (Padilla vd., 2007).

Bununla birlikte, liderlerin etik dışı davranışları örgütlerde özellikle kötü yönetimin en ciddi nedenlerinden biri sayılmaktadır. Bu bağlamda, Brown ve Mitchell’a göre (2010), “etik dışı liderlik [unethical leadership]”, liderlerin yasa dışı ve/veya ahlaki standartları ihlal edici ve takipçilerine etik dışı davranışlarını destekleyen yapı ile süreçleri dayatıcı yönde sergiledikleri davranışlar ve aldıkları kararlardır. Bu tanıma göre, liderler etik dışı davranışlarda bulunmaksızın takipçilerinin bu tür davranışlarını da destekleyebilirler (Lasakova & Remisova, 2015). Lasakova ve Remisova (2015) ise, etik dışı liderliği, bir bütün olarak bireylere, örgütlere ve/veya topluma kasıtlı veya kasıtsız şekilde zarar veren ve sürekli etki eden aktif veya pasif bir süreç şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanıma göre, liderin kasıtsız da olsa bir diğerine zarar vermesi etik dışı davranış şeklinde kabul edilmektedir.

Buraya kadar uluslararası alanyazında yer alan araştırmalar ışığında sıklıkla gündeme gelen olumsuz liderlik davranışları ve tanımlamaları tarihsel gelişim süreci içerisinde açıklanmıştır. Bu açıklanan davranışlar ve tanımlamalar bir arada değerlendirildiğinde, bir bütün olarak liderliğin karanlık yönünü ifade etmekte ve karanlık liderliği tanımlamaktadırlar (Başar vd., 2016; Higgs, 2009; Semann & Slattey, 2009). Diğer yandan, karanlık liderliğin bireysel ve örgütsel sonuçları araştırmalar ışığında irdelenmektedir. Örneğin; karanlık liderliğin örgütsel bağlılık (Gillaspie, 2009; Weaver & Yancy, 2010), örgütsel yenileşme (Henriques vd., 2019), çalışan yaratıcılığı (Liu vd., 2012), işten ayrılma niyeti (Gillaspie, 2009; Weaver & Yancy, 2010),

iş doyumu (Reed & Bullis, 2009) ve çalışan esenliği (Webster vd., 2016) üzerinde olumsuz sonuçları olduğu bir dizi araştırmayla ortaya konulmuştur.

Ulusal alanyazında ise karanlık liderlik ile ilgili iki araştırma dikkati çekmektedir. Bu bağlamda, karanlık liderlik davranışları hakkında yapılan ilk araştırmalardan birinde Başar ve diğerleri (2016), fenomenolojik bir yaklaşımla işyerinde liderliğin karanlık yönünü oluşturan davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını, çalışanların bu davranışlardan nasıl etkilendiğini ve çalışanların bu davranışlara nasıl tepki verdiğini Türkiye bağlamında incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, karanlık liderlik davranışları; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olmak üzere dört tema altında açıklanmıştır (Başar vd., 2016). Ayrıca, araştırma kapsamında 2016 yılında Başar ve diğerleri tarafından tanımlanan karanlık liderlik yapısı işlemselleştirilerek işletme alanında bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olmak üzere üç boyuttan oluşan özgün bir işyerinde karanlık liderlik algısı ölçeği geliştirilmiştir (Başar, 2019, 2020).

Okan (2018) ise yüksek lisans tezinde liderliğe farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak liderin karanlık yönlerini çalışan algısı üzerinden ölçmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda, işletme alanında çalışan algılarına göre altı boyuttan oluşan bir karanlık liderlik ölçeği geliştirmiştir. Ölçek boyutları, bu araştırmanın önceki bölümlerinde açıklanan küçük tiranlık, istismarcı yönetim, narsist liderlik, toksik liderlik, yıkıcı liderlik ve etik dışı liderlik türlerinden oluşmaktadır.

Türkiye’de okul müdürlerinin liderlik davranışları bağlamında çoğunlukla dönüşümcü, etkileşimci, etik, öğretimsel, demokratik, kültürel liderlik gibi liderliğin olumlu yönlerini ön plana çıkaran liderlik türlerinin incelendiği görülmektedir (Özgözü & Altunay, 2016; Sarier, 2013). Ancak liderliğin sadece olumlu yönleriyle anılan bir olgu olmadığı, liderliğin karanlık yönünü ifade eden olumsuz liderlik davranışlarının da göz ardı edilmemesi gerektiği ve bu tür davranışların hem örgüte hem de örgüt çalışanlarına zarar verici bir niteliğe sahip olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Okulların girdisi ve çıktısı insan olan dinamik yapısı dikkate alındığında; öğretmenler üzerinde stres, düşük iş doyumu, düşük örgütsel bağlılık, yüksek işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açabilecek karanlık liderlik davranışları, eğitim öğretim faaliyetlerini baltalayarak uzun vadede olumsuz toplumsal sonuçlar doğurabilir. Nitekim özellikle son yıllarda ulusal alanyazında istenmeyen okul müdürü davranışlarına yönelik çalışmalar incelendiğinde, öğretmenler ve okul müdürleri arasında yaşanan sorunları işaret eden araştırma bulgularına rastlamak mümkündür. Örneğin, yapılan bazı nitel araştırmalarda (Argon, 2016; Demirtaş ve Demirbilek, 2019; Gündeyerli ve Aypay, 2021; Kahraman, 2020), öğretmenler okul müdürlerinin çıkarları doğrultusunda arkadaşlık, akrabalık, siyasi düşünce, sendikal birliktelik, cinsiyet gibi kriterleri dikkate alarak öğretmenler arasında ayırım yaptıklarını; ders programı veya nöbet çizelgesinin düzenlenmesi, ödül-ceza süreci, kaynakların ve görevlerin dağıtımı gibi uygulamalarda öğretmenlere karşı kayırmacı davrandıklarını belirtmişlerdir. Özdemir ve Orhan (2018) ile Akbaş ve Cemaloğlu (2019) tarafından yapılan nitel araştırmalarda da benzer şekilde “ayrımcılık yapma” öğretmenlerin en çok rahatsızlık duyduğu bir başka ifadeyle istenmeyen okul müdürü davranışları arasında ilk sırada yer almıştır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının incelenmesi ve okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi sürecinde üst yönetimler tarafından gerekli tedbirlerin alınmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Eğitim alanında yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiler ile istismarcı yönetim ve okul müdürlerinin etik dışı davranışlarının incelendiği araştırmalar bulunmaktadır (Bahadır, 2018; Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015, Demirkasimoğlu, 2018, Katip, 2019, Taşkın, 2019). Bununla birlikte, Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre sadece okul müdürlerinin zehirleyici (toksik) liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilen "Toksik Liderlik Ölçeği" dışında eğitim alanında okul müdürlerinin bir bütün olarak karanlık liderlik davranışlarının ölçülmesini amaçlayan bir veri toplama aracına ulaşılamamıştır. Bunun yanı sıra "Toksik Liderlik Ölçeği"nin geliştirilmesi sürecinde sadece alanyazın taraması yapılarak madde havuzu oluşturma yoluna gidilmiş ve bu süreçte büyük oranda Schmidt (2008) tarafından geliştirilen beş boyutlu yapıya sahip ölçekten faydalanılmıştır (Çelebi vd., 2015).

Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının buldukları çevrenin kültürü ve kültürel değerleriyle şekillendiği söylenebilir. Nitekim Hofstede'ye göre (1980), kültür ve kültürel değerler, bir toplumda bireylerin motivasyonlarını, iş değerlerini, üst üst ilişkilerine bakış açılarını, beklentilerini, algılarını ve buna bağlı olarak davranışlarını şekillendiren önemli bir olgudur. Ancak çalışmanın bundan önceki bölümlerinde söz edilen karanlık liderlik türlerini kapsayacak şekilde okul müdürlerinin bir bütün olarak karanlık liderlik davranışlarının ölçülmesini amaçlayan ve Türk kültürüne özgü bir ölçeğe alanyazında rastlanmamıştır. Dolayısıyla, bu çalışmada, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının belirlenmesinde kullanılacak bir ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

## YÖNTEM

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, İzmir ili 11 merkez ilçedeki kamu liselerinde görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada cinsiyet, toplam hizmet süresi ve okul türünün okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları üzerinde rolü olabileceği öngörülmüştür. Araştırmada cinsiyet değişkenine yer verilmesinin birinci nedeni, gerek dünyada gerekse Türkiye'de giderek artan sayıda kadının öğretmenlik mesleğinde erkeklere göre sayısal çoğunluğu oluşturmasıdır (2020-2021 Milli Eğitim İstatistiklerine göre öğretmenlerin %57'si kadın, %43'ü erkek'tir.). Diğer yandan, ataerki toplumsal yapı ve buna paralel olarak kadın rollerine yönelik önyargılar sonucunda kadınların öğretmenlik mesleği için erkeklerden daha uygun görülmesi ve toplumda yaygın olan "yöneticilik erkek işidir." şeklindeki cinsiyetçi görüşten hareketle erkek öğretmenler yöneticilik yapmaya daha uygun olarak algılanmaktadır (Altınkurt ve d., 2012; Erginer ve Saklan, 2020; Yorulmaz, 2021). Tüm bu nedenler, cinsiyet değişkeninin gerek okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları üzerinde rol oynayabileceği öngörüsünde etkili olmuştur. Toplam hizmet süresi değişkeninin ise mesleğe yeni başlayan öğretmenler ile mesleki deneyimi daha fazla olan öğretmenler arasında karşılaşılması olası okul müdürleri ile olan iletişim, davranışlara veya sorunlara yönelik bakış açılarındaki farklılıklar, beklentiler ve kabullenme düzeyleri vb. unsurlar dikkate alındığında, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları üzerinde etkili olacağı düşünülmüştür. Diğer yandan, farklı lise türlerinde okul kültürü ve ikliminin farklı olması, öğrenci ve öğretmen profili ile talep ve beklentilerde



değişiklikler vb. unsurlar dikkate alındığında okul türü değişkeninin de okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel güç mesafesi algıları üzerinde rol oynaması olası görülmektedir.

Veriler 2020-2021 yılı eğitim öğretim yılında toplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliği Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile sınındığından iki farklı örneklem grubundan veri toplanmıştır. Birinci örneklem grubundan elde edilen veriler ile AFA, ikinci örneklem grubundan elde edilen veriler ile DFA yapılmıştır. Araştırmada hem AFA hem de DFA için örneklem büyüklüğünde madde sayısının on katı kadar katılımcıya ulaşılması planlanmıştır. Bu doğrultuda, AFA için 328, DFA için 275 öğretmenden kullanılabilir veri toplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizleri, nihai form olması nedeniyle ikinci örneklem grubundan elde edilen verilerle yapılmıştır.

Birinci örneklem grubunda (AFA yapılan) yer alan öğretmenlerin %60.1'i kadın (n = 197), %39.9'u erkektir (n = 131). Öğretmenlerin %47.9'u Anadolu Liselerinde (n = 157), %31.7'si Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde (n = 104); %20.4'ü İmam Hatip Anadolu Liselerinde (n = 67) görev yapmaktadır. Bu gruptaki öğretmenlerin %25.3'ü 9 yıl ve altı toplam hizmet süresine, (n = 83), %25.3'ü 10-19 yıl arası toplam hizmet süresine (n = 83), %49.4'ü ise 20 yıl ve üstü toplam hizmet süresine (n=162) sahiptir.

İkinci örneklem grubunda (DFA yapılan) yer alan öğretmenlerin %53.5'i kadın (n = 147), %46.5'u erkektir (n = 128). Öğretmenlerin %50.9'u Anadolu Liselerinde (n = 140), %34.5'u Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde (n = 95); %14.5'i İmam Hatip Anadolu Liselerinde (n = 40) görev yapmaktadır. Bu gruptaki öğretmenlerin %20'si 9 yıl ve altı toplam hizmet süresine, (n= 55), %24.7'si 10-19 yıl arası toplam hizmet süresine (n = 68), %55.3'ü ise 20 yıl ve üstü toplam hizmet süresine (n = 152) sahiptir.

### **Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi**

Ölçek geliştirme sürecinde öncelikle alanyazın kapsamlı bir şekilde taranmış ve benzer veri toplama araçları incelenmiştir. Bu bağlamda, ulusal ve uluslararası alanyazında karanlık liderlik araştırmalarında kullanılan ölçekler çeşitli özellikleriyle Tablo 1'de yer almaktadır. Karanlık Liderlik Ölçeği'nin geliştirilmesi sürecinde kapsamlı alanyazın ve veri toplama araçlarının incelenmesinin yanı sıra Türkiye bağlamında mevcut yapının ortaya konması için araştırmacı tarafından belirlenen bir grup öğretmenle görüşmeler yapılarak veri toplama yoluna gidilmiştir. Bu bağlamda, İzmir ili 11 merkez ilçedeki kamu liselerinde görev yapan 16 öğretmen ile 2020 yılının kasım ayı içinde çevrimiçi görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler ile alanyazın ayrıntılı olarak taranmış, mevcut veri toplama araçları incelenmiş, bu doğrultuda 40 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Çalışmada, maddeleri öğretmenlerin mağduru veya tanığı oldukları karanlık liderlik davranışlarının sıklığını puanlayabilecekleri şekilde, (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sıklıkla ve (5) Her zaman yanıt seçeneklerinden oluşan Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Madde havuzundaki ifadeler, kapsam geçerliği için uzman görüşüne (8'i eğitim yönetimi, 1'i işletme alanından) sunulmuş ve gelen öneriler doğrultusunda ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Bununla birlikte, ulusal alanyazında işletme alanında özellikle doğrudan karanlık liderlik araştırmalarında yer almalarından hareketle dört uzmana da görüş için başvurulmuş olup bu uzmanlardan biri geri dönüt yapmıştır. Uzmanlardan gelen en önemli eleştiri anlatım bozukluğu olan bazı

maddelere yönelik olmuştur. Ayrıca karanlık liderlik ile ilişkisi olmadığı düşünülen veya hemen hemen aynı algıyı ölçen bazı maddeler ile genel ifadeler şeklinde düzenlenmiş olduğu belirtilen bazı maddelerin yeniden değerlendirilmesi önerilmiştir. Bu görüşler de dikkate alınarak 29 madde olarak yeniden düzenlenen ölçek, ön uygulama için hazır hale gelmiştir. Araştırma kapsamında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 03/09/2021 tarih ve 328 sayılı onay alınmıştır.

### **Veri Toplama Süreci**

Araştırmanın gerçekleştirildiği dönem, Türkiye'deki etkileri 2020 yılında belirgin şekilde hissedilen COVID - 19 salgınının yaşandığı dönemdir. Bu dönemde okullar uzun süre kapalı kalmış, eğitim faaliyetleri uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, Google Form aracılığıyla oluşturulan ölçek 2020-2021 eğitim öğretim yılı içinde öğretmenlere elektronik ortamda iletilmiştir. Veri toplama sürecinde, ölçek maddeleri ile birlikte okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik bir bilgilendirme metnine yer verilmiştir. Bunun nedeni, ölçek maddelerinin öğretmenler tarafından daha net bir şekilde algılanabilmesine olanak sağlamak olmuştur. Diğer yandan araştırmacının ölçek sonunda araştırmacının e-posta adresine yer verilerek tereddüt edilen hususlarla ilgili olarak öğretmenlere bilgi verilmesi yoluna gidilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Veriler toplandıktan sonra veri setinin faktör analizinin (hem AFA hem de DFA için) gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığı test edilmiştir (Çokluk vd., 2014). Bu doğrultuda öncelikle kayıp değerler incelenmiş, inceleme sonucunda kayıp değer içeren veri toplama aracına rastlanmamıştır. Ardından uç değerler ve dağılımın normalliği incelenmiştir. Uç değerlerin belirlenmesinde "Z" değerleri ve Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmıştır. Buna göre, "Z" değeri +3'ten büyük ve -3'ten küçük değerler ve .01 anlamlılık düzeyine göre  $\chi^2$  tablo değerinin üzerindeki Mahalanobis değerleri uç değerler olarak belirlenerek veri setinden çıkarılmıştır. Uç değer analizi sonrasında bir veri analiz dışında tutulmuştur. Tek değişkenli normallik için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Bu değerlerin +2 ile -2 aralığında olduğu görülmüştür. Verilerin çok değişkenli normalliği de Barlett Küresellik Testi ile incelenmiştir. Sonuç olarak, veri setinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için madde toplam korelasyonu, Cronbach alfa ( $\alpha$ ) ve McDonald omega ( $\omega$ ) iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Ayrıca alt ve üst %27'lik grupların madde ortalama puanları incelenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için madde toplam korelasyonu ve Cronbach alfa ( $\alpha$ ) iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Ayrıca alt ve üst %27'lik grupların madde ortalama puanları incelenmiştir.

### **BULGULAR**

Bu bölümde Karanlık Liderlik Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasına yönelik bulgulara yer verilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde katılımcılardan toplanan veriler üzerinde önce açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, daha sonra güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

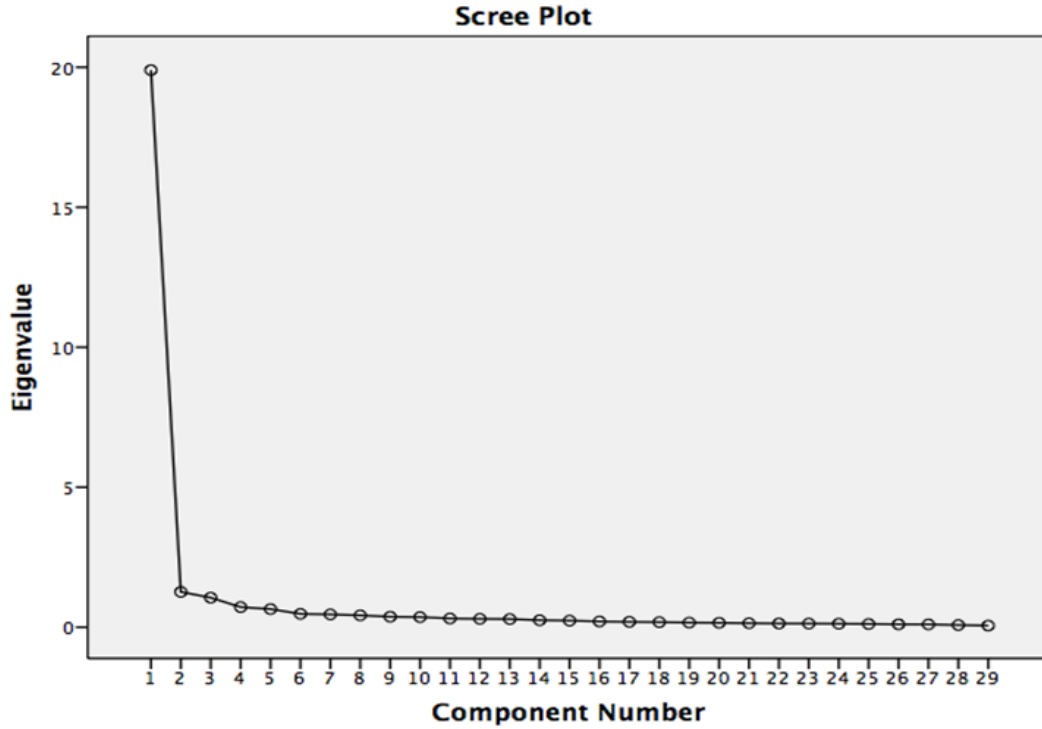
#### **Açımlayıcı Faktör Analizine (AFA) Yönelik Bulgular**

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ve Barlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. İlk analizde KMO değeri .98 ve

Bartlett Küresellik Testi [ $\chi^2=11658.98$ ;  $p=.00$ ] anlamlı bulunmuştur. Bu değerler, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2014).

Veri toplama aracının yapı geçerliğini sağlamak için öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. AFA yapılırken temel bileşenler (Principal Components) analizi uygulanmıştır. Yapılan ilk analizi sonucunda elde edilen faktörlerin öz değerlerine ait çizgi grafiğine (scree plot) Şekil 1’de yer verilmiştir.

**Şekil 1.** *Karanlık Liderlik Ölçeği’ne ait Çizgi Grafiği*



Şekil 1’de yer verilen faktörlerin öz değerlerine ait çizgi grafiği incelendiğinde, ölçek maddelerinin özdeğeri 1’den büyük 3 (üç) faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu üç faktör toplam varyansın %76.61’ini açıklamaktadır. Analiz sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı incelenmiş ve bu faktörler “İtibar Kırıcı Davranışlar”, “Narsist Davranışlar” ile “Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar” olarak adlandırılmıştır.

Maddelerin ölçekte kalmasında faktör yüklerinin. 40’dan büyük olması (Şencan, 2005) ve birden fazla faktöre yüksek yük veren maddelerin faktör yükleri arasındaki farkın en az .10 olması ölçütü temel alınmıştır (Büyüköztürk, 2014). Buna göre, ölçekte yer alan toplam 29 maddenin faktör yükleri incelenerek altı madde (M4, M5, M9, M15, M19, M20) birden fazla faktöre yüksek yük verdiği, iki madde (M22, M27) ise anlaşılabilirlik ve açıklanabilirlik açısından birden fazla faktör altında değerlendirilebileceği için ölçekten çıkarılmıştır. Binişik maddeler ölçekten tek tek çıkarılmış ve her defasında analiz tekrarlanmıştır (Çokluk vd., 2014). Anlaşılabilirlik ve açıklanabilirlik açısından ölçekten madde çıkarma sürecinde de aynı adım izlenmiştir. Maddeler çıkarıldıktan sonra 21 maddeye düşen ölçeğe yeniden AFA uygulanmıştır. 21 maddelik ölçek için KMO değeri .97 ve Bartlett Küresellik Testi [ $\chi^2=8150.54$ ;  $p=.00$ ] anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, analiz sonrasında dağılımın normalliği açısından çarpıklık ve basıklık katsayıları yeniden incelenmiştir. Ölçeğin boyutları açısından çarpıklık

katsayıları -.19 ile .54 arasında, basıklık katsayıları ise -.74 ile -1.35 arasında değişmektedir. Bu değerler -1.5 ile +1.5 aralığında olduğu için dağılım normal kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Ölçek faktörlerinin birbirleri ile ilişkisiz olabileceği öngörüsü ile (Çokluk vd., 2014) AFA yapılırken Varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Dik döndürme sonrası elde edilen faktör analizi sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** *Karanlık Liderlik Ölçeği’nin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Madde	İtibar Kırıcı Davranışlar	Narsist Davranışlar	Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	Ortak Varyans
K6	.703	.399	.356	.781
K7	.856	.261	.235	.856
K10	.725	.433	.353	.839
K11	.669	.438	.378	.781
K12	.786	.287	.340	.816
K1	.316	.625	.372	.630
K2	.397	.596	.240	.571
K3	.223	.769	.269	.713
K8	.418	.688	.302	.739
K13	.326	.680	.409	.736
K14	.317	.704	.433	.783
K16	.317	.699	.474	.814
K17	.319	.659	.462	.750
K18	.355	.671	.502	.829
K21	.388	.368	.558	.597
K23	.271	.356	.822	.876
K24	.327	.369	.813	.904
K25	.289	.389	.816	.901
K26	.288	.363	.829	.903
K28	.351	.431	.756	.881
K29	.482	.338	.662	.785
Açıklanan varyans	%22,327	%27,685	%28,486	Toplam %78,498

Tablo 1’de de görüldüğü üzere, Karanlık Liderlik Ölçeği’nin ilk faktörü olan “İtibar Kırıcı Davranışlar” faktöründe beş madde bulunmaktadır ve bu maddelerin faktör yük değerleri .66 ile .85 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %22.32’dir. Ölçeğin ikinci faktörü olan “Narsist Davranışlar” faktöründe ise dokuz madde bulunmaktadır ve maddelerin yük değerleri .59 ile .76 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %27.68’dir. Son olarak, ölçeğin üçüncü faktörü olan “Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar” faktöründe yedi madde bulunmaktadır ve maddelerin faktör yük değerleri .55 ile .82 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %28.48’dir. Üç faktörün birlikte açıkladığı varyans oranı %78.498’dir.

### Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) Yönelik Bulgular

AFA sonucu üç faktör altında toplanan 21 maddelik ölçek farklı bir örneklem grubuna tekrar uygulanmış ve elde edilen veriler ile DFA yapılmıştır. Bu analiz öncesinde maddeler tekrar numaralandırılarak madde başlarında karanlık liderlik kavramının baş harfleri olan KL kısaltması kullanılmıştır. İlk analiz sonucunda elde edilen düzeltme önerileri incelenerek

Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar boyutu ve Narsist Davranışlar boyutunda birer düzeltme (modifikasyon) yapılmıştır. Bu doğrultuda, Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar boyutunda yer alan “Haftalık ders programını düzenlerken kayırmacı davranır. (KL16)” ile “Görev dağılımı yaparken kayırmacı davranmaz. (KL17)” maddeleri ve Narsist Davranışlar boyutunda yer alan “Kararları tek başına alır (KL13)” ile “Kendi görüşlerine aykırı görüşlere tahammül edemez (KL14)” maddeleri arasındaki hata varyansları, benzer özelliklere yönelik durumları ölçtükleri varsayılarak ilişkilendirilmiştir. Sırasıyla KL16 – KL17 [ $\chi^2 = 16.27$ ,  $p < .00$ ] ve KL13 – KL14 maddeleri [ $\chi^2 = 15.05$ ,  $p < .00$ ] arasında düzeltmeler yapılmış ve her düzeltmenin modelin uyumuna anlamlı katkı sağladığı görülmüştür. Düzeltmeler yapıldıktan sonra DFA tekrarlanmıştır. DFA sonucunda  $\chi^2/sd$  oranı (549.77/184) 2.99 bulunmuştur. DFA ile hesaplanan diğer uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: RMSEA = .09, RMR = .06, SRMR = .06, CFI = .95, GFI = .84, IFI = .95, NFI = .93, NNFI = .95. Bu uyum iyiliği değerleri, Karanlık Liderlik Ölçeği’ne ait ölçüm modelinin kabul edilebilir bir model olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010; Hoe, 2008, Schumacker & Lomax, 2004). Yapılan DFA sonucunda maddelerin standartlaştırılmış faktör yük değerleri ( $\lambda_i$ ),  $R^2$  ve t değerleri Tablo 2’de, yol şeması (path diagramı) ise Ek 1’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** DFA ile Elde Edilen Standartlaştırılmış Faktör Yükleri ( $\lambda_i$ ),  $R^2$  ve t değerleri

Faktörler	Madde No	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri ( $\lambda_i$ )	$R^2$	t	p	
İtibar Davranışlar	Kırcı	KL1	.66	.43	11.49	.01
		KL2	.61	.37	10.36	
		KL3	.81	.66	15.21	
		KL4	.76	.58	13.86	
		KL5	.64	.41	11.05	
Narsist Davranışlar	KL6	.50	.25	8.41	.01	
	KL7	.45	.20	7.41		
	KL8	.49	.24	8.11		
	KL9	.56	.31	9.43		
	KL10	.49	.24	8.12		
	KL11	.66	.43	11.60		
	KL12	.79	.62	14.86		
	KL13	.75	.56	13.75		
	KL14	.77	.59	14.30		
	Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	KL15	.56	.31		9.72
KL16		.77	.60	14.70		
KL17		.85	.72	17.02		
KL18		.83	.68	16.37		
KL19		.84	.71	16.76		
KL20		.78	.61	15.08		
KL21		.62	.38	10.93		

Tablo 2’deki standartlaştırılmış faktör yük değerleri, gizil değişkenin gözlenen değişkende temsil edilme ağırlığını ya da yükünü; t değeri ise gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama oranlarının anlamlılık düzeylerini göstermektedir (Çokluk vd., 2014). Buna göre, maddelerin standartlaştırılmış faktör yük değerleri .45 ile .85 arasında değişmektedir. Maddelerin t değerleri 7.41 ile 17.02 arasında değişmektedir. Maddelerin tümü için t değerleri .01 düzeyinde anlamlıdır.

## Ölçeğin Güvenirliğine Yönelik Bulgular

Karanlık Liderlik Ölçeği'nin güvenirliliği, DFA analizleri için toplanan ve geçerli olan 275 veri ile gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik analizleri için madde toplam korelasyonları, alt ve üst %27'lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farklar ve Cronbach alfa ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayıları incelenmiştir. Ölçeğin güvenirliliğine yönelik sonuçlar Tablo 3'de yer almaktadır.

**Tablo 3.** *Karanlık Liderlik Ölçeği'nin Güvenirliliğine Yönelik Analiz Sonuçları*

Faktörler	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Alt %27 (n=52)		Üst %27 (n=52)			Cronbach Alfa
			AO	S	AO	S	t	
İtibar Kırıcı Davranışlar	KL1	0.44	1.04	0.19	2.02	0.73	9.40	.82
	KL2	0.36	1.02	0.14	1.79	0.87	6.29	
	KL3	0.56	1.02	0.14	2.25	0.68	12.75	
	KL4	0.57	1.08	0.27	2.35	0.79	10.98	
	KL5	0.45	1.06	0.31	2.15	0.92	8.18	
Narsist Davranışlar	KL6	0.49	1.42	0.64	2.94	0.67	11.86	.84
	KL7	0.38	1.38	0.69	2.44	0.89	6.75	
	KL8	0.43	2.06	1.00	3.77	0.88	9.29	
	KL9	0.48	1.33	0.86	2,75	0,84	8,57	
	KL10	0.41	1.44	1.04	3.08	0.84	8.85	
	KL11	0.56	1.35	0.76	3.17	0.68	12.90	
	KL12	0.68	1.27	0.60	3.46	0.67	17.60	
	KL13	0.64	1.29	0.54	3.15	0.61	16.61	
	KL14	0.71	1.19	0.40	3.15	0.57	20.27	
Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar	KL15	0.50	1.31	0.70	2.83	0.83	10.06	.90
	KL16	0.62	1.25	0.56	3.06	0.80	13.36	
	KL17	0.64	1.23	0.51	2.90	0.75	13.33	
	KL18	0.62	1.37	0.66	3.06	0.70	12.73	
	KL19	0.60	1.13	0.34	3.04	0.84	15.13	
	KL20	0.65	1.08	0.27	2.71	0.72	15.28	
	KL21	0.54	1.02	0.14	2.33	0.92	10.10	
<i>Ölçeğin tümü için</i>								.91

Not: AO = Aritmetik Ortalama S= Standard Sapma

Tablo 3'te görüldüğü üzere, Karanlık Liderlik Ölçeği'nin İtibar Kırıcı Davranışlar faktöründe yer alan maddelerin madde-toplam puan korelasyonları .36 ve .57 arasında, Narsist Davranışlar faktöründe .38 ve .71 arasında, Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar faktöründe .50 ve .65 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2014).

Bununla birlikte, güvenirlik analizleri kapsamında, ölçeğin faktörlerine göre oluşturulan alt ve üst %27'lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farklar incelenmiştir. Gruplar arasındaki farkların anlamlı çıkması, maddelerin bireyleri ölçülen davranış bakımından ayırt ettiğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2014). Yapılan analizde, tüm maddelerin alt ve üst %27'lik grupları arasındaki fark  $p < .001$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Ayrıca, ölçeğin güvenirligi için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları ( $\alpha$ ) incelenmiştir. Bu katsayı İtibar Kırıcı Davranışlar faktörü için .82, Narsist Davranışlar faktörü için .84, Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar faktörü için .90 ve ölçeğin tümü için .92 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan iç tutarlık katsayıları, ölçeğin güvenirliginin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları ana uygulamada yeniden incelenmiştir. Buna göre ölçeğin iç tutarlık katsayıları; İtibar Kırıcı Davranışlar faktörü için .87, Narsist Davranışlar faktörü için .93, Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar faktörü için .92 ve ölçeğin tümü için .96 şeklinde hesaplanmıştır. Bu değerler, araştırma kapsamında kullanılan veri setinin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktörleri arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon katsayıları ( $r$ ) da hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısının .70-1.00 arasında olması yüksek, .69-.30 arasında olması orta, .29-.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2014). Yapılan analizde, İtibar Kırıcı Davranışlar ile Narsist Davranışlar ( $r=.54$ ), İtibar Kırıcı Davranışlar ile Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar ( $r=.38$ ) ve Narsist Davranışlar ile Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar ( $r=.53$ ) arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkiler bulunduğu görülmüştür.

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç olarak, Karanlık Liderlik Ölçeği'nin nihai formu 21 maddeden oluşmakta ve maddeler "1-Hiçbir Zaman" ile "5-Her Zaman" aralığında puanlanmaktadır. Ölçeğin "İtibar Kırıcı Davranışlar" faktöründe 5, "Narsist Davranışlar" faktöründe 9 ve "Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar" faktöründe 7 madde bulunmaktadır. Ölçeğin tümünden toplam puan alınabilmektedir. Her bir faktörden veya ölçeğin tümünden alınan puanların artması öğretmenlerin o faktöre yönelik veya genel olarak okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik algılarının yükseldiğini göstermektedir. Örneğin itibar kırıcı davranışlar boyutundan alınan yüksek puan, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin daha fazla itibar kırıcı davranışlar sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir. Ölçeğin boyutlarının alanyazın çerçevesinde ne anlama geldiği aşağıda kısaca tartışılmıştır.

*İtibar kırıcı davranışlar*, okul müdürlerinin öğretmenleri küçümseme, öğrencilerin veya meslektaşlarının önünde küçük düşürme, kızgın olduğunda öfkesini öğretmenlerden çıkarma ve öğretmenlere bağırma şeklinde sergilemiş oldukları ve lider olarak karanlık yönlerini oluşturan olumsuz davranışlarını kapsamaktadır. Sıralanan davranışların Ashfort'un (1994, 1997) bulgularından hareketle küçük tiranlık şeklinde adlandırılan karanlık liderlik türünü işaret ettiği söylenebilir. Ayrıca, Einarsen ve diğerlerinin (2007) vurguladığı üzere, bu boyut altında yer alan davranışların küçük tiranlık davranışlarına benzer şekilde doğrudan örgüt amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratmadan da çalışanların motivasyonunu, esenliğini veya iş doyumunu baltalayabilecek nitelikte olduğu değerlendirilebilir. "Küçük Tiran" kavramının, yöneticilerin gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı kurarak ve onları sindirerek kullanan kindar yöneticiler için kullanılmakta olduğu görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde bu boyut altında yer alan davranışların bir başka karanlık liderlik türü olan ve yöneticilerin düşmanca sözel ve sözel olmayan davranışlarını kapsayan istismarcı yönetim kapsamında da değerlendirildiği görülmektedir (Bies & Tripp, 1996; Tepper, 2000). Bununla birlikte, küçük tiranların kendilerini büyük görme, keyfi kararlar verme, çalışanları düşmanı gibi görme, çalışanlarına baskı kurarak istediklerini yaptırma, keyfi cezalandırma vb. daha

kapsamlı davranışlar sergiledikleri Ashfort (1994, 1997) tarafından ifade edilmektedir. Bu bağlamda, küçük tiranlık sadece düşmanca davranışları kapsamadığı için istismarcı yönetime göre daha kapsamlı bir karanlık liderlik türü şeklinde değerlendirilmektedir (Tepper, 2000, 2007). Diğer yandan, bu boyut altında yer verilen küçümseme, küçük düşürme, bağırma vb. müdür davranışlarının öğretmenlerin itibarını kırıcı davranışlar olduğu, bu tür davranışların hem bireysel hem de örgütsel yönden olumsuz sonuçlara yol açacağı ifade edilebilir. Sonuç olarak, tüm bu açıklamalardan hareketle ölçeğin ilk 5 maddesini oluşturan bu boyut İtibar Kırıcı Davranışlar şeklinde tanımlanmıştır.

*Narsist davranışlar*, öğretmenlerin inisiyatif almalarına engel olma, öğretmenlerle empati kurmama, itaat bekleme, eleştirilere tahammül edememe, herşeyin en doğrusunu bildiğini düşünme, kararları tek başına alma, kendi görüşlerine aykırı görüşlere tahammül edememe gibi okul müdürlerinin sergilemiş oldukları ve lider olarak karanlık yönlerini oluşturan olumsuz davranışlarını kapsamaktadır. Sıralanan davranışların alanyazında en sık araştırılan liderlik türlerinden biri olan (McIntosh & Rima, 2013) ve aşırı özgüvenli, kendini beğenmiş, benmerkezci liderlerin örgütün ihtiyaç ve çıkarlarını kendi bencil ihtiyaç ve inançlarına göre değiştirmeye yönelik sergilenen davranışlar (Rosenthal & Pittinsky, 2006; Stein, 2013) kapsamında olduğu söylenebilir. Bu tür olumsuz davranışların karar alma sürecinde riskli ve tutarsız davranışlar, performansın sürdürülebilirliğini sağlayacak bir örgüt iklimini bozmak, zorbaca davranışlar, zorlama ve psikolojik baskı gibi yollarla çalışanlara ve başkalarına zarar vermek, çalışanların lidere ve örgüte güvenini sarsmak, stres ile düşük örgütsel bağlılık gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Ouimet, 2010; Yao vd., 2019). Ölçek maddelerinin alanyazında yer verilen bulgularla da tutarlı olmasından hareketle, 9 maddeden oluşan bu boyut narsist davranışlar şeklinde tanımlanmıştır.

*Çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar*, öğretmenlerin başarısını kendi başarısıymış gibi sunma, haftalık ders programı, görev dağılımı, mesleki taleplerin yerine getirilmesi, ödüllendirme süreci gibi yönetsel iş ve işlemleri yürütürken kayırmacı davranma, kendine yakın bulunduğu öğretmenler ile diğerleri arasında ayırım yapma okul müdürlerinin sergilemiş oldukları ve lider olarak karanlık yönlerini oluşturan olumsuz davranışlarını kapsamaktadır. Sıralanan davranışlar alanyazında etik dışı davranışlar kapsamında değerlendirilmekte ve etik dışı liderlik türü ile de ilişkilendirilmektedir (Ünal vd., 2012). Nitekim okul müdürlerinin özellikle kişisel çıkarları mesleki ideallerinin önüne geçtiğinde okul yönetiminde adil davranmama, öğretmenlerle kişisel çıkarlara dayalı ilişkiler kurma, öğretmenler arasında ayırım yapma ve grup oluşturma gibi etik dışı davranışlar ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, okul müdürlerinin okulun kaynaklarını kendi kişisel çıkarları için kullanmaları önemli bir etik dışı davranıştır ve bu durumda görev ve yetkinin kötüye kullanımı söz konusudur (Aydın, 2010). Sıralanan davranışlar alanyazında etik dışı liderlik türü ile ilişkilendirilmekle birlikte etik dışı liderliğin aslında bu araştırmada yer verilen küçük tiranlık, narsist liderlik, yıkıcı liderlik gibi diğer karanlık liderlik türlerinde vurgulanan davranışları kapsadığı söylenebilir. Bir başka deyişle, her karanlık liderlik türünün aynı zamanda etik dışı liderlik kapsamına girdiği değerlendirilebilir. Dolayısıyla, bu boyutun etik dışı davranışlar şeklinde adlandırılması halinde diğer iki boyut altında yer alan maddeleri de kapsayacağı ve tüm maddelerin etik dışı davranışlar kapsamına girdiği şeklinde bir algı oluşturacağı görüşünden hareketle, boyutlar arasında ayırt ediciliği de sağlamak adına maddelerin de anlamını ifade edecek şekilde 7 maddeden oluşan bu boyut çıkarıcı ve kayırmacı davranışlar şeklinde tanımlanmıştır.



Diğer yandan bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma verilerinin İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan Anadolu Liseleri, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ile Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerden toplanması araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Bu sınırlılıklar kapsamında elde edilen bulgular ışığında Karanlık Liderlik Ölçeği'nin okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ilgili mevzuat hükümlerinin de benzerlik taşıması itibarı ile başka il ve bölgelerde, liselerle birlikte ilkokul ve ortaokul gibi farklı okul türlerinde görev yapan okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları da Karanlık Liderlik Ölçeği kullanılarak incelenebilir. Karanlık Liderlik Ölçeği ile elde edilecek veriler ışığında karanlık liderlik davranışlarının nedenleri ve sonuçları üzerine nitel araştırmalar desenlenebilir. Cinsiyet değişkeni açısından öğretmen algılarına göre kadın ve erkek okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışları ayrı ayrı incelenebilir ve elde edilen bulgular karşılaştırılabilir. Ayrıca karanlık liderlik ile iş doyumu, motivasyon, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm gibi değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir. Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının gerek örgüt iklimi gerekse öğretmenlerin motivasyonları, örgüte bağlılıkları, performansları uzun vadede ise öğrenci başarısı üzerinde kilit bir rol oynadığı söylenebilir. Bu bağlamda, öncelikle karanlık liderlik davranışının var olup olmadığını öğretmen algıları üzerinden saptamak önemli görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında geliştirilen ölçme aracının yapılacak olan yeni çalışmalara zemin oluşturacağı ve ilgili alanyazında yer alan önemli bir eksikliği gidererek bilim dünyasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Journal of Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Akbaş, A., & Cemaloğlu, N. (2019). Okul müdürlerinin istenmeyen yönetsel davranışları ve sonuçları. III. Uluslararası Öğretmen Eğitimi ve Akreditasyon Kongresi Bildiriler, (ss.64-72). TED Üniversitesi.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/22606/241605>
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140. <https://doi.org/10.111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>

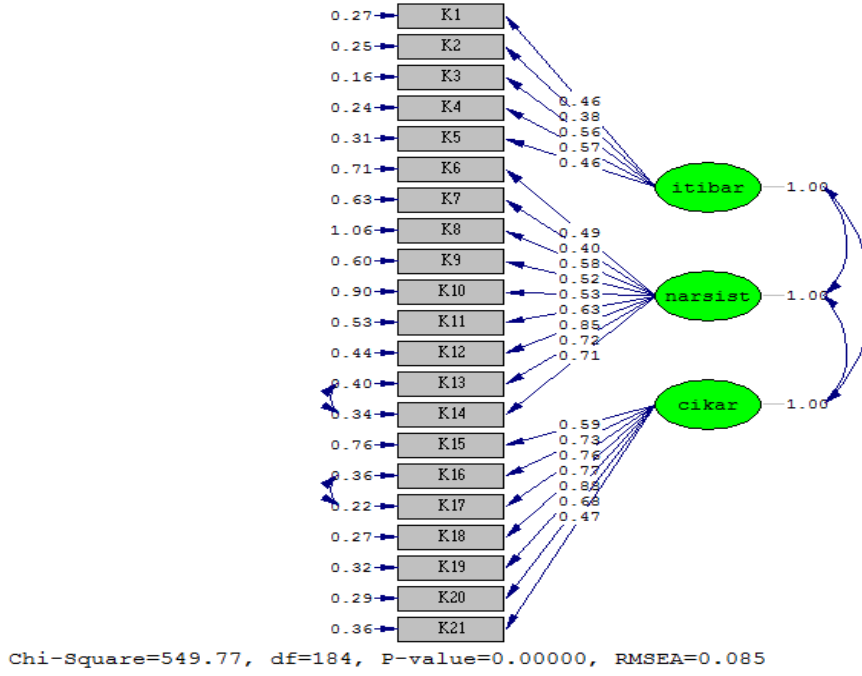
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Ballı, E., & Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/364306>
- Ballı, E., & Ballı Koca, A. İ. (2017). Karanlık liderlik ve örgütsel etik iklim arasındaki ilişki: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. <https://www.researchgate.net/publication/321748797>
- Başar, U. (2020). İş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 2(1), 70-103. <https://dergipark.org.tr/1010280>
- Başar, U. (2019). *Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkide çalışanın karanlık liderlik algısının aracı rolü: Çok düzeyli bir araştırma*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Başar, U., Sıgır, Ü., & Basım N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76. <https://doi.org/10.1989/iid.61037>
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In Kramer R. M. ve Tyler T.R. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, (pp. 240-260), Sage.
- Binboğa, G., Eğin, E., & Gülova, A. (2018). Örgütsel davranışın karanlık yüzü ve Türkçe literatürün incelenmesine yönelik bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399. <https://doi.org/10.29106/fesa.364280>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268. <https://doi.org/10.14686/BUEFAD.2015111056>
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Demirkasımoğlu, N. (2018). The role of abusive supervision in predicting teachers' withdrawal and revenge responses. *Culture and Education*, 30(4), 693-729. <https://doi.org/10.1080/11356405.2018.1519904>

- Demirtaş, H., & Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile müdüre güvene olan etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142. <https://http://busbed.bingol.edu.tr/tr/pub/issue/44814/456491>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Erginer, A., & Saklan, E. (2020). Öğretmenlik mesleğinin bir kadın mesleğine dönüşmesinin yaratabileceği sorunlara yönelik öğretmen adaylarının geliştirdikleri çözüm önerileri. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi Eğitimi Dergisi*, 6(2), 363-393. <https://doi.org/10.47615/issej.840163>
- Gillaspie, S. M. (2009). *The impact of dark leadership on organizational commitment and Turnover* Master's thesis, Emporia State University, USA. <https://www.proquest.com/openview/e6158e0b21f3bb7295203e66ba792e32/1?pqorigsite=gscholar&cbl=18750>
- Gündeyerli, B., & Aypay, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 6(3), 251-276. <https://doi.org/10.34056/aujef.1028012>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall.
- Henriques, P. L., Curado, C., Jeronimo, H. M., & Martins, J. (2019). Facing the dark side: How leadership destroys organizational innovation. *Journal of Technology, Management and Innovation*, 14(1), 18-23. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242019000100018>
- Higgs, M. (2015). The good, the bad and the ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178. <https://doi.org/10.1080/14697010902879111>
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3(1), 76-83. <https://Microsoft Word - JAQM no 1 vol 3.doc>
- Hofstede, G. (1980). Motivation leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63. [https://doi.org/10.1016/00902616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/00902616(80)90013-3)
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106. <https://doi.org/10.29065/usakead.811773>
- Katip, M. (2019). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76-86. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.76>
- Kurtulmuş, B. E. (2019). *The dark side of leadership and institutional perspective*. (Ebook edition), Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-02038-5>

- Lasakova, A., & Remisova, A. (2015). Unethical leadership: Current theoretical trends and conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, (34), 319-328. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01636-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01636-6)
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivery Business Journal*, 69(3), 1-8. <https://iveybusinessjournal.com/publication>
- McIntosh, G., & Rima S. D. (2013). *Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction*. (Ebook edition). Baket Books.
- Okan, G. (2018). *Karanlık liderlik ölçeği: Çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713-726. <https://doi.org/10.1108/02683941011075265>
- Özdemir, T.Y., & Orhan, M. (2018). Öğretmenlerin rahatsızlık duyulan okul yöneticisi davranışları hakkındaki görüşleri. *Eğitimden kareler içinde* (ss.103-128). Eyuder Yayınları.
- Özgözü, S., & Altunay, E. (2016). Yöneticilerin liderlik davranışlarının öğretmenlere yansıyan sonuçları: Bir meta-analiz çalışması. *MECBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 259-294. <https://doi.org/10.18026/chayarsos.282794>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, (18), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces and Society*, 36(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0095327x09334994>
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, (17), 617-629. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Sarıer, Y. (2013). *Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi*. Doktora Tezi, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Semann, & Slattery, C. (2009). *The dark side of leadership: Troubling times at the top*. <http://www.conference.co.nz/files/docs/darksideofleadership2.pdf>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development And validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park, USA.
- Schumacker, R.E., & Lomax, R.G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Stein, M. (2013). When does narcissistic leadership become problematic? *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 282-293. <https://doi.org/10.1177/1056492613478664>

- Taşkın, P. (2019). Eğitim örgütlerinde istismarcı yönetim ve örgütsel öç alma davranışı arasındaki ilişki. *Yaşadıkça eğitim*, 33(1), 85-99. <https://doi.org/0.33308/26674874201933194>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Uygur, A., & Öğretmenoğlu, M. (2018). The dark side and the bright side of narcissistic leadership: A critical review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI(4), 349-360. <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2018/04/6425.pdf>
- Ünal, A. F., Warren, D. E., & Chen, C. C. (2012). The normative foundations of unethical supervision in organizations. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 5-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1300-z>
- Yorulmaz, Y. İ. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının incelenmesi: Eğitim Örgütlerine yansımaları, yapısal nedenleri ve yapılaşması. Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L., & Luo, J. (2019). Narcissistic leadership and voice behaviour; The role of job stress, traditionally, and trust in leaders. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2018-0747>
- Weaver, S. G., & Yancy, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, 10, 104-124. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.602.8437&rep=rep1&type=pdf>
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-354. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1300-z>

**Ek 1.** *Karanlık Liderlik Ölçeği'nin DFA Sonucunda Elde Edilmiş Standartlaştırılmış Faktör Yük Değerleri ( $\lambda_i$ ) ve Hata Varyanslarına İlişkin Yol Şeması (Path Diagramı)*



## Ek 2. Karanlık Liderlik Ölçeği

KARANLIK LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Hiçbir zaman $\longleftrightarrow$ Her zaman				
		1	2	3	4	5
1	Öğretmenleri küçümser.					
2	Öğretmenleri öğrencilerin önünde küçük düşürür.					
3	Öğretmenleri meslektaşlarının önünde küçük düşürür.					
4	Kızgın olduğunda öfkesini öğretmenlerden çıkarır.					
5	Öğretmenlere bağırır.					
6	Öğretmenlerin inisiyatif almalarına engel olur.					
7	Yeri geldiğinde öğretmenlerin geçmişteki hatalarını gündeme getirir.					
8	Öğretmenlerden itaat bekler.					
9	Her müzakere sürecini kazan/kaybet tartışmasına dönüştürür.					
10	Öğretmenlerle empati kurmaz.					
11	Kendisine yapılan eleştirilere tahammül edemez.					
12	Herşeyin en doğrusunu kendisinin bildiğini düşünür.					
13	Kararları tek başına alır.					
14	Kendi görüşlerine aykırı görüşlere tahammül edemez.					
15	Öğretmenlerin başarısını kendi başarısımış gibi sunar.					
16	Haftalık ders programını düzenlerken kayırmacı davranır.					
17	Görev dağılımı yaparken kayırmacı davranır.					
18	Kendine yakın bulunduğu öğretmenler ile diğerleri arasında ayırım yapar.					
19	Öğretmenleri ödüllendirme sürecini yönetirken kayırmacı davranır.					
20	Öğretmenlerin mesleki taleplerini yerine getirirken kayırmacı davranır.					
21	Kendi çıkarları doğrultusunda öğretmenleri gözden çıkarır.					
<b>Ölçeğin boyut ve maddeleri:</b> İtibar Kırıcı Davranışlar (1-5), Narsist Davranışlar (6-14), Çıkarıcı ve Kayırmacı Davranışlar (15-21).						