

## EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YIKICI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İNCELENMESİ

Davut GÜMÜŞ<sup>1</sup>  
Aslı ÇELEBİ<sup>2</sup>  
Yasin GÜNEŞ<sup>3</sup>  
Abdullah SÖKER<sup>4</sup>

### Öz

İyi bir lider topluluğun hedefe ulaşmasında kilit bir rol üstlenmekte, etrafındaki takipçilerini belirlenen amaçlar doğrultusunda motive ederek onları yönlendirmekte ve başarıya ulaşılmasını sağlamaktadır. Ancak kötü bir lider topluluğun amaçlarına ulaşmasındaki en büyük engeldir. Bu tip liderler kendilerinin yanı sıra liderlik ettikleri takipçilerini de çok büyük felaketlere sürükleyebilmektedirler. Özellikle son yıllarda liderliğin olumsuz algılanan yönüne olan ilgi giderek artmış ve araştırmacılar farklı olumsuz liderlik biçimleri üzerine çeşitli araştırmalar yapmaya başlamışlardır. Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında Diyarbakır'da görev yapan 3456 ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerden oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, evrenden tesadüfi örnekleme yoluyla ile belirlenen 310 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri Uymaz (2013) tarafından geliştirilen "Yıkıcı Liderlik Ölçeği" ile "Kişisel Bilgi Formu" aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde; aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca araştırmada, t-testi, ANOVA testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine, kıdemlerine ve öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Okul Yöneticisi, Öğretmen, Yıkıcı Liderlik.

<sup>1</sup> Akşemsettin Ortaokulu, Kayapınar/Diyarbakır/TÜRKİYE gumus.davut@hotmail.com

<sup>2</sup> Akşemsettin Ortaokulu, Kayapınar/Diyarbakır/TÜRKİYE asli741@hotmail.com

<sup>3</sup> Akşemsettin Ortaokulu, Kayapınar/Diyarbakır/TÜRKİYE yasingunes21@gmail.com

<sup>4</sup> Akşemsettin Ortaokulu, Kayapınar/Diyarbakır/TÜRKİYE a.pasam.21.ask@gmail.com

## **EXAMINATION OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS' DISRUPTIVE LEADERSHIP BEHAVIOR ACCORDING TO TEACHER'S PERCEPTIONS**

### **Abstract**

A good leader plays a key role in reaching the goal of the community, motivates his followers in line with the determined goals, directs them and ensures success. However, a bad leader is the biggest obstacle for the community to achieve its goals. Such leaders can drag their followers to great disasters as well as themselves. Particularly in recent years, the interest in the negatively perceived aspect of leadership has increased and researchers have begun to conduct various studies on different negative leadership styles. The aim of this study is to determine the destructive leadership behaviors of educational administrators according to teacher perceptions. The universe of the research consists of teachers working in 3456 primary schools in Diyarbakır in the 2021-2022 academic year. The sample of the study consists of 310 teachers determined by random sampling from the universe. The data of the research were collected through the “Disruptive Leadership Scale” and “Personal Information Form” developed by Uymaz (2013). In the analysis of research data; arithmetic mean, standard deviation, frequency and percentage values were calculated. In addition, t-test and ANOVA test were used in the research. As a result of the analyzes made; It was seen that the level of school administrators' destructive leadership behaviors did not differ significantly according to the gender, seniority and educational status of the teachers.

**Keywords:** Leader, School Administrator, Teacher, Disruptive Leadership.

## 1. GİRİŞ

Liderler, yaşamları boyunca toplumları kişilikleri ile etkilemişler ve peşlerinden sürüklemeyi başarmışlardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu yaşar (Zengin, 2019). Belirli amaçlara yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna yeteneği gerektirmektedir (Şahin, 2005). Liderlik olgusunun zamanla değişimi yeni paradigmalara dönüşmesine zemin hazırlayarak 1980’li yıllarla beraber modern liderlik yaklaşımlarını doğurmuştur (Zeren, 2007). Liderlik ile ilgili bugüne kadar çok sayıda çalışma ve araştırma yapılmış olması liderliğin insanlık ve toplumlar için ne derece önemli olduğunu gözler önüne sermektedir (Omca, 2007). Çalışmaların çokluğu neticesinde liderlik ile ilgili farklı çalışma alanlarında birçok tanımlama yapılarak liderliğin tüm yönleriyle neyi ifade ettiği açıklanmaya çalışılmıştır (Yüksel, 2015). Yapılan tanımlamalarda ortaya çıkan ortak özelliklere göre liderlik; belirli amaçları gerçekleştirebilmek adına çevresindeki bireyleri yönlendirebilen, motive edebilen, etkileyen, adil ve bir arada tutma gibi vasıflara sahip olan bireyler olarak ifade edilebilir (Robbins & Judge, 2013).

Yapılan çok sayıda çalışmada karizmatik liderlik, otantik liderlik, spiritüel (ruhsal) liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik, babacan (paternalistik) liderlik, katılımcı (demokratik) liderlik, stratejik liderlik, vizyoner liderlik ve süper liderlik gibi olumlu algılanan liderlik modellerine yer verilmiştir. Konusu liderlik olan araştırmaların çok büyük bir kısmında “İdealleştirilmiş liderler” ve “İdealleştirilmiş bir liderlik arayışı” hâkim olmasına rağmen yaşamdaki birçok şey gibi liderlik de “iyi” ve “kötü” olarak tanımlanabilecek özellikleri barındırmaktadır. Günümüzde “Büyük lider” olarak kabul edilen bazı liderlerin toplumlara telafisi güç zararlar verdikleri herkesçe bilinen bir gerçekliktir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011). Liderler her zaman takipçilerini ve başında buldukları kurumu/örgütü pozitif bir biçimde yönlendiren ve asla hata yapmayan kahramanlar değillerdir. Aksine, liderler bazen kötü davranışlarda bulunurlar ve/veya çoğunluğun faydasına olan şeyleri baltalayan kritik hatalar yaparlar. Bu durumun farkına varan bazı araştırmacılar, liderlerle ilgili kahramanca kavramsallaştırmalardan ziyade liderlerin olumsuz yönlerini de kapsayan daha geniş kapsamlı bir bakış açısıyla liderlik olgusuna yaklaşmaya başlamışlardır (Thoroughgood, 2010). Özellikle son yıllarda liderliğin karanlık yönüne olan ilgi giderek artmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, “Yıkıcı liderlik” terimi, takipçiler ve kurumlar için zararlı sonuçlarla ilişkili olduğuna inanılan çeşitli kötü liderlik davranışlarını tanımlamak için genel bir ifade olarak kullanılmaktadır (Thoroughgood vd., 2018). Yıkıcı liderlik tarzları üzerinde araştırmaların yoğunlaşmasının iki temel sebebi bulunmaktadır: Bu sebeplerden birincisi; yıkıcı liderliğin getirdiği maliyet ve yaygınlığından kaynaklanan sorunlar, ikincisi ise yıkıcı liderliğin takipçileri üzerindeki ağır etkileridir (Schyns ve Schilling, 2013). Çünkü yıkıcı liderlik çalışanlarda düşük iş tatmini, öfke, kızgınlık, stres, uykusuzluk, işten nefret etme, işe gitmeme gibi olumsuz sonuçların yanı sıra örgütler için de çalışan performansı düşüklüğü, yüksek işgücü devir oranı ve maddi kayıplar gibi sonuçlara neden olabilmektedir. (Ferris ve diğerleri, 2007).

Literatürdeki çalışmalarda yıkıcı liderlik dışında sonuçları itibariyle olumsuz algılanan “küçük tiranlık”, “istismarcı yönetim”, “narsistik lider”, “toksik liderlik” ve “etik dışı liderlik” gibi liderlik modellerinden bahsedildiği görülmektedir. Yıkıcı lider davranışları; liderin örgütün hedeflerini, sahip olduğu kaynak imkânlarını, işin refah düzeyini aşağı çeken ve örgütün çıkarlarını ihmal ve ihlal etmekten kaçınmayan düzenli ve tekrarlı yapılagelen lider davranışları olarak tanımlanmıştır (Einarsen, 2007: 208). Conger’e göre (1990: 44) lider kişisel kazanç çabasıyla hareket ettiğinde çalışanlarına ve örgüte zarar vermektedir. Yıkıcı yöneticilik, yöneticinin tutumları ve işlevsel olmayan kişilik özellikleri sebebiyle kuruluşlarla ilişkisi olan kişilere yönelik, kalıcı olumsuz yaşantı izleri bıraktıkları süreç anlamına gelmektedir (Lipman-

Blumen, 2005: 29). Einarsen (2007: 208) yıkıcı yöneticiliğin sadece kişilere zarar vermekle kalmayıp kurum menfaatlerini de tehlikeye attığını savunmuştur. Okul ortamlarının yönetici lider konumunda olan müdürler, okuldaki işleyen sürecin sorumlusu olan kimselerdir. Yöneticinin pozitif veyahut negatif yönetme davranışlarında bulunması durumundan, birincil olarak etkilenmesi beklenen kişiler, eğitim sürecinin üst düzey sorumlusu olan öğretmenlerdir (Sarıaslan Eyiöl, 2014: 1). Yıkıcı liderliğin iki temel sorunu vardır; birincisi yıkıcı liderlik davranışlarının sonuçlarının ve maliyetlerinin oldukça ağır olması ikincisi ise yıkıcı liderliğin güçlü kurumlarda yaygınlık göstermesidir (Schyns ve Schilling, 2012: 138). Yıkıcı liderler çalışma ortamlarında yıkıcı davranışlarda bulunarak toksik bir ortamın oluşmasına neden olabilirler (James ve LeBerton, 2010: 34). Yıkıcı lider, kendi konumunun devamını sağlamak için örgüt çalışanların güç kazanmasına ve süreçlere dâhil olmasına olanak tanımaz (Conger, 1990: 44). Eğitim kurumlarında da yıkıcı liderlik davranışlarını sergileyen liderler vardır. Eğitim kurumları girdisi insan olması ile önemini korur ve tam da bu yanıyla diğer kurum anlayışlarından kendini ayırmaktadır. Bu özelliği taşıması, eğitim kurumlarının iş görüş anlayışını ve sınırını arttırmaktadır. Yıkıcı lider davranışına maruz kalan bireyler, yıkık kimlik psikolojisi ile yıkıcı faaliyetlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla günümüz toplumların yaşayış tarzları, değerleri, tutumları ve davranış biçimleri gibi kavramlar ile etik liderlik anlayışına sahip yöneticilere ihtiyaç duyulduğu ve bu tarz yöneticilerin gittikçe önem kazandığı günümüz dünyasında, okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarını ele alınıp irdelenmesi ve bu konuya ilişkin alan yazına katkıda bulunulması önem arz etmektedir (Subaş, 2017). Buradan hareketle bu çalışma, okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarını çeşitli değişkenler açısından incelemektedir. Ayrıca değişkenler açısından okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışları, cinsiyet, kıdem ve eğitim düzeyi değişkenleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu araştırmanın problem cümlesini ise “İlköğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışları ile değişkenler arasında ilişki var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır. “Bu ilişki “Cinsiyet”, “Kıdem” ve “Öğrenim durumu” değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?”

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

Eğitim yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada “İlişkisel Tarama Modeli” kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. (Can, 2014).

### 2.2. Veri Toplama Araçları

**a. Demografik Bilgiler Formu:** İlköğretim öğretmenlerine ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; cinsiyet, kıdem ve eğitim düzeyi gibi özellikler yer almaktadır.

**b. Yıkıcı Liderlik Ölçeği:** Uymaz (2013) tarafından geliştirilen, altı alt boyut ve 28 maddeden oluşan Yıkıcı Liderlik Ölçeği (YLÖ) kullanılmıştır. Uymaz (2013) astların yöneticileri tarafından sergilenen liderlik davranışları ile ilgili algı ve değerlendirmelerini geçerli ve güvenilir bir biçimde ölçebilmek için geliştirdiği YL ölçeğindeki bazı ifadeleri Shaw vd. (2011) tarafından yapılan ölçek geliştirme çalışmasından almıştır (Uymaz, 2013: 41). Çalışmadan elde edilen ölçek altı alt boyuta ayrılmaktadır. Ölçeğin alt boyutları 1) Aşırı

otoriterlik, 2) Liderlik için yetkin olmamak, 3) Etik dışı davranış, 4) Teknoloji ve değişime direnme, 5) Astlara karşı duyarsızlık ve 6) Adam kayırma davranışlarını kapsamaktadır (Uymaz, 2013). Uymaz'ın (2013) geliştirdiği Yıkıcı Liderlik Ölçeği, Kıyıcı (2016) tarafından yapılan bir çalışmada da kullanılmış, ölçeğin toplam Cronbach's Alpha katsayısı ,962 olarak hesaplanmıştır (Kıyıcı, 2016: 54). Sezici (2015) tarafından yapılan çalışmada ise ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ,97 olarak belirlenmiştir (Sezici, 2015: 113). Akman da (2016) çalışmasında Uymaz'ın (2013) Yıkıcı Liderlik Ölçeğini kullanmış, ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısını ise ,96 olarak bulmuştur (Akman, 2016: 638). Yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenirlik katsayılarının birbirlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

### 2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2021-2022 eğitim öğretim yılında Diyarbakır'da görev yapan 3456 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, evrenden tesadüfî örnekleme yoluyla ile belirlenen 310 ilköğretim öğretmeninden oluşmaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	165	53,02
	Kadın	145	46,08
Kıdem	1-9 Yıl	75	24,01
	10-20 Yıl	165	53,02
	21 -üzeri	70	22,07
Eğitim Düzeyi	Lisans	265	85,04
	Yüksek Lisans	45	14,06

Tablo 1'de katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların %53,02'si erkektir. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin % 53'u 10-20 yıl kıdem arasında olduğu ve %85,04'ü lisans mezunu olduğu görülmektedir.

### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri SPSS- 22.0 programına aktarıldıktan sonra verilerin normalliğine ilişkin analizler yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde: aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca araştırmada, t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR

Bu bölümde alt amaçlara göre araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarına ve alt boyutlarına sahip olma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışları ve alt boyutlarına sahip olma düzeyleri

Boyutlar	X	SS	Madde Sayısı
Aşırı otoriterlik,	3,12	,60	8
Liderlik için yetkin olmamak	3,17	,72	8
Etik dışı davranış	3,26	,66	10

Teknoloji ve değişime direnme	3,32	,70	4
Astlara karşı duyarsızlık	3,11	,55	3
Adam Kayırma	3,14	,59	2

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların yıkıcı liderlik davranışları ile ilgili olarak kendilerine yöneltilen ifadelere verdikleri cevapların ortalaması ( $\bar{x} = 3,66$ ) olarak bulunmuştur. Katılımcılar arasında teknoloji ve değişime direnme olduğu algısı yüksektir. Standart sapma ise ( $Ss=0,63$ ) olarak saptanmıştır.

Tablo 3. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	sd	P
Aşırı otoriterlik,	Kadın	165	3,13	,57	-4,14	376	,000*
	Erkek	145	3,12	,40			
Liderlik için yetkin olmamak	Kadın	165	3,68	,53	-,899	211	,000
	Erkek	145	3,55	,58			
Etik dışı davranış	Kadın	165	3,78	,57	-4,478	357	,000
	Erkek	145	3,39	,55			
Teknoloji ve değişime direnme	Kadın	165	3,13	,57	-4,14	376	,000*
	Erkek	145	3,12	,50			
Astlara karşı duyarsızlık	Kadın	165	3,68	,43	-,899	211	,000
	Erkek	145	3,55	,48			
Adam Kayırma	Kadın	165	3,45	,49	,877	359	,000
	Erkek	145	3,33	,48			

Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Grupların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; kadın yöneticilerin ( $X=3,51$ ) erkek yöneticilere ( $X=3,34$ ) göre yıkıcı liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre, okul yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışlarına ilişkin Anova testi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	ss	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ort.	F	p	Anlamlı fark
Aşırı otoriterlik,	1-9	75	3,01	,50	Gruplar arası	,608	2	,304	1,206	,000	---
	10-19	165	3,03	,54	Gruplar içi	92,473	367	,252			
	20 üstü	70	3,09	,44	Toplam	93,081	369				
Liderlik için yetkin olmamak	1-9	75	3,11	,74	Gruplar arası	11,373	2	5,687	10,284	,000*	
	10-19	165	2,89	,75	Gruplar içi	202,930	367	,553			
	20 üstü	70	3,07	,69	Toplam	214,303	369				
Etik dışı davranış	1-9	75	2,71	,28	Gruplar arası	,035	2	,018	,208	,000	---
	10-19	165	2,69	,33	Gruplar içi	31,348	367	,085			
	20 üstü	70	2,98	,33	Toplam	31,384	369				
Teknoloji ve değişime direnme	1-9	75	2,90	,36	Gruplar arası	,254	2	,127	,986	,000	---
	10-19	165	2,97	,33	Gruplar içi	47,262	367	,129			
	20 üstü	70	2,96	,46	Toplam	47,516	369				
Astlara karşı duyarsızlık	1-9	75	2,96	,34	Gruplar arası	,746	2	,373	2,898	,000	---
	10-19	165	2,68	,46	Gruplar içi	47,233	367	,129			
	20 üstü	70	2,90	,28	Toplam	47,979	369				
Adam Kayırma	1-9	75	2,96	,27	Gruplar arası	,054	2	,027	,368	,000	---
	10-19	165	3,07	,28	Gruplar içi	27,106	367	,074			
	20 üstü	70	3,00	,32	Toplam	27,161	369				

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerinin, öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür. “Yıkıcı Liderlik Ölçeği” puan ortalamalarının kıdemi 1-9 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin  $\bar{X} = 2,88$ , 10 -19 yıl kıdem arası olan öğretmenlerin  $\bar{X} = 2,80$  ile, 20 üstü kıdem arası olan öğretmenlerin  $\bar{X} = 3,00$  ortalamalarına karşılık geldiği belirlenmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre, yıkıcı liderlik davranışlarına ilişkin t-testi testi sonuçları

Boyut	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	S	t	sd	P
Aşırı otoriterlik	Lisans	265	3,05	,42	1,378	315	,000
	Yüksek Lisans	95	3,08	,54			
Liderlik için yetkin olmamak	Lisans	265	3,07	,70	-3,211	310	,000*
	Yüksek Lisans	95	3,11	,76			
Etik dışı davranış	Lisans	265	3,04	,71	-3,201	305	,000*
	Yüksek Lisans	95	3,09	,68			
Teknoloji ve değişime direnme	Lisans	265	3,05	,28	1,531	304	,000
	Yüksek Lisans	95	3,12	,32			
Astlara karşı duyarsızlık	Lisans	265	3,00	,38	1,531	303	,000
	Yüksek Lisans	95	3,02	,30			
Adam Kayırma	Lisans	265	3,01	,47	1,449	310	,000
	Yüksek Lisans	45	3,09	,52			

Tablo 5 incelendiğinde, okul yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür. Grupların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında öğrenim durumu lisans olan öğretmenlerin ( $X=3.06$ ) yüksek lisans düzeyinde öğrenim durumu olan ( $X=3.09$ ) öğretmenlere

göre okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarını daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür.

## **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Bu araştırma nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeline göre yürütülmüş, 310 öğretmene ulaşılmış, okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları incelenmiştir. Yıkıcı liderlik davranışları cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu gibi farklı değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırmanın ilk bulgularına göre öğretmenlerin yıkıcı liderlik düzeyi ‘orta’ seviye gerçekleşmiştir. Bir diğer tabirle okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları orta düzeyde yaygınlık göstermektedir. Öğretmenler, okul müdürlerinin kısmen yıkıcı bir şekilde davrandığını düşünmektedir. Elde edilen bu sonuçlar Kıyıcı’nın (2016: 69) çalışmasında elde ettiği sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Aydınay’ın (2019: 129) yapmış olduğu çalışmada da ‘düşük’ bir düzeyden bahsedilebilir. Akman (2016: 644) ve Sezici ise (2015: 118) yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından ‘orta’ düzeyde algılandığını tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar ise çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarına sahip olma durumlarını orta düzeyde algıladıkları görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yıkıcı liderlik algılarının ortalamasına bakıldığında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Erkek öğretmenlerin yıkıcı liderlik algıları ve kadın öğretmenlerin yıkıcı liderlik algıları, yıkıcı liderlik davranışlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını görülmektedir. Bu sonuca göre yıkıcı liderlik davranışlarının erkek ve kadın öğretmenler üzerinde farklı algılanmadığı, cinsiyetin yıkıcı liderlik algısında önemli bir farklılık oluşturmadığı ortaya konmuştur. Bununla birlikte Woestman (2014) çalışmasında kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre, okul liderlerini daha yıkıcı algılama eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Güldü ve Aksu (2016) kadınların erkeklere nazaran daha duyarlı olduğu ve yıkıcı liderlik algılarının daha yüksek olduğunu düşünmektedir. Akman (2016) ise çalışmasında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha yıkıcı algıladıklarını belirtmiştir. Kimi araştırmalar kadınların, kimi çalışmalar erkeklerin daha fazla yıkıcı liderlik algısına sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre öğretmenlerin kıdemine göre yıkıcı liderlik algıları farklılık göstermemiştir. Her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmasa da özellikle meslekî kıdemi 5 yıl ve altında olanlar ile 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin yıkıcı liderlik puanlarının diğer gruplara göre düşük olduğu gözlenmiştir. Akman (2016) ise ortaya koymuş olduğu çalışmada kıdemi 10 yıldan az olan öğretmenlerin yıkıcı liderlik algılarının, 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin yıkıcı liderlik algılarından yüksek olduğunu belirtmiştir. Sezici (2015, s. 118) ise 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanların yıkıcı liderlik algılarının, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlara göre yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Çelebi’nin (2019) çalışmasında yıkıcı liderlik algılarının çalışanların toplam çalışma sürelerine göre farklılaştığı görülmüştür. Yıkıcı liderlik algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan diğer analizde ise eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim durumu yıkıcı liderlik algısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Akman’ın (2016) çalışması da paralel bulguları ortaya koymaktadır. Sezici (2015) eğitim durumunun yıkıcı liderlik algısı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmasında, lise ve meslek yüksekokulu mezunu çalışanların yıkıcı liderlik algısının, lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanlara göre yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir. Tüm bu verilerden elde edilen sonuçlar örgütsel çatışmanın ve huzursuzluğun tetikleyicisi olan yıkıcı lider davranışları tanımlanmaya muhtaçtır. Eğitim çalışınının yıkıcı lider davranışlarını fark edebilmesi, lider



davranışlarının tanımlanabilmesi ve sınıflandırılabilmesi için yıkıcı liderlik ile ilgili nicel ve nitel araştırmaların artması gerekmektedir. Alan yazın incelendiğinde yıkıcı liderlik ile ilgili nitel araştırmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu sebeple yıkıcı liderlik ile ilgili nitel analizlerin yer aldığı bir araştırma yapılabilir.

### KAYNAKÇA

- Akman, Y. (2016). Yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), 627-653.
- Aydınay, M. (2019). *Yıkıcı liderliğin çalışanların öz-yeterlilik algısı ve üretim karşılığı davranış geliştirme eğilimleri üzerine etkisi (Doktora Tezi)*. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Güldü, Ö. ve Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygudurumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113.
- James, L. ve LeBerton, J. M. (2010). Assessing aggression using conditional reasoning. *Current Directions in Psychological Science*, 19(1), 30-35.
- Kesken, J. ve Ayyıldız Ünnü, N. A. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Lipman-Blumen, J. (2010). *Toxic leadership: a conceptual framework*. Bournois F., DuvalHamel J., Roussillon S., Scaringella JL. (eds) Handbook of Top Management Teams. Palgrave Macmillan, London.
- Omca, M. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Sarıaslan Eyiöl, Ş. (2014). *Okul yöneticilerinin yıkıcı yöneticilik davranışına yönelik öğretmen algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Sezici, E. (2015). *İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları*, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Cilt 2)*, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları.

- Subaş, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Enneagram Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49.
- Thoroughgood, C. N. (2010). *Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on follower perceptions and reactions to aversive leadership*, Unpublished Master of Science Thesis, The Graduate School College of the Liberal Arts The Pennsylvania State University.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A. & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627-649.
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Woestman, D. S. ve Wasonga, T. A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.
- Yüksel, H. İ. (2015). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki*. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Zengin, M. (2019). *Ortaöğretimde Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Okul Güvenliği ve Örgütsel İmaj Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 195-206.