

**T.C**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK**  
**DAVRANIŞINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BURÇİN KARLI**

**İstanbul**

**Ocak, 2022**

**T.C**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK**  
**DAVRANIŞINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BURÇİN KARLI**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT**

**İstanbul**

**Ocak, 2022**

## TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT .....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Pınar MERT .....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.....

Prof. Dr. Metin TOPRAK

Enstitü Müdürü

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Burçin KARLI

## ÖN SÖZ

Tez çalışmam süresince bilgisi, tecrübesi, pozitif tutumları ve en stresli olduğum zamanlarda serinkanlılığıyla desteğini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Doç. Dr. Ahmet Faruk Levent' e, yıllardır görüşmememize rağmen tek bir telefonumla zamanını ve mesleki tecrübelerini benimle paylaşan arkadaşlarım Ebru Bilginkaya ve Ceyda Kılınç'a, tez yazım aşaması süresince motivasyonumu üst seviyede tutmamı sağlayan sevgili dostum Neslihan Aydın'a, eğitim öğretim hayatım boyunca maddi ve manevi olarak desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen canım annem, babam ve kardeşime, manevi desteği ile her zaman yanımda olan sevgili eşim Hakan Karlı'ya, varlığıyla güç veren biricik kızım Zümrete Mihre' me teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans derslerinde bilgi paylaşımlarıyla mesleki gelişimime katkı sağlayan hocalarıma, araştırmama ölçeklere katılım sağlayarak destek olan eğitim öğretim her kademesindeki meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Burçin KARLI

İstanbul, 2022

## ÖZET

# OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Burçin KARLI

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

Ocak- 2022, 125+ xvi Sayfa

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre incelenmesidir. Araştırmada nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırma yöntemi ve karma yöntem içerisinde yer alan açıklayıcı ardışık desen kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunun çalışma grubunu, 2018-2019 yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerden tesadüfi küme örnekleme yoluyla seçilen 546'sı kadın 154'ü erkek olmak üzere toplam 700 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel verileri için "Kişisel Bilgi Formu" ve "Toksik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Veriler çözümlenmeden önce normallik ve güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Araştırmanın nitel çalışma grubunu ise aynı ilçede görev yapan ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen 25 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nitel verileri yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla toplanmıştır. Nicel araştırma bulgularına göre öğretmenlerin okul müdürlerini orta düzeyde toksik lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin toksik liderlik algılarına göre cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim düzeyi ve görev yapılan öğretim kademesi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Nitel araştırma bulgularına göre okul içinde ve dışındaki iletişimlerine ilişkin olarak katılımcı öğretmenler okul müdürlerinin samimi, ilgili, eğlenceli, kibar, iletişime açık, dinleyici ve problem çözücü olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında öğretmenler, okul müdürlerinin yeniliklere izin verdiklerini, mesleki başarı elde eden öğretmenlerini desteklediklerini, toplum içinde tebrik ettiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin bu olumlu davranışlarının yanı sıra tutarsız veya ruh haline göre değişken davrandıklarını da ifade etmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Toksik, Toksik Liderlik, Öğretmen

## **ABSTRACT**

# **TEACHER'S OPINIONS ON TOXIC LEADERSHIP BEHAVIOR OF SCHOOL PRINCIPALS**

Burçin KARLI

Master, Educational Administration

Thesis Advisor: Assoc. Pr. A. Faruk Levent

January- 2022, 125+ xvi Pages

The objective of this research is to analyze teachers' opinions on toxic leadership behavior of school principals. Mixed research method in which quantitative and qualitative methods are used together and explanatory sequential design included in mixed method were used in this research. The quantitative dimension study group of the research contains a total of 700 teachers, 546 of whom are females and 154 are males, selected by random cluster sampling from the teachers working in public schools in Küçükçekmece/Istanbul between 2018 and 2019. "Personal Information Form" and "Toxic Leadership Scale" were used for the quantitative data of the research. Normality and reliability values of data were calculated before they were analyzed. The qualitative study group of the research consists of 25 teachers working in the same district and determined by maximum diversity sampling method. Qualitative data of the research were collected through semi-structured interview questions. According to the quantitative research findings, it was concluded that teachers perceive school principals as mid-level toxic leaders. In addition, it was identified that there is a significant difference in the toxic leadership perception of teachers with regards to the variables of gender, age, professional seniority, last completed education program and teaching level. According to the qualitative research findings, the participant teachers stated that the school principals are sincere, caring, entertaining, polite, open to communication, listener, and problem solver in their communication inside and outside the school. In addition, teachers stated that school principals encourage innovations, support their teachers who achieve professional success, and congratulate them in the community. On the other

hand, they also expressed that besides these positive behaviors, school principals could act inconsistently or changeable according to their mood.

**Keyword:** Toxic, Toxic Leadership, Teacher



# İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAYI</b> .....	i
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	ii
<b>ÖN SÖZ</b> .....	iii
<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xv
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	xvi
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	1
<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Önemi .....	4
1.3. Araştırmanın Amacı .....	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	7
1.6. Tanımlar .....	7
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	9
<b>LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	9
2.1. Lider ve Liderlik Kavramı .....	9

2.2. Liderlik ile Yönetici İlişkisi .....	10
2.3. Liderlerin Özellikleri.....	11
2.4. Liderlerin Kullandığı Güç Kaynakları .....	12
2.4.1. Yasal Güç .....	12
2.4.2. Ödüllendirici Güç.....	13
2.4.3. Uzmanlık Gücü .....	13
2.4.4. Zorlayıcı Güç .....	13
2.4.5. Karizmatik Güç .....	14
2.5. Liderlik Teorileri.....	14
2.5.1. Özellikler Teorisi .....	15
2.5.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	16
2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	16
2.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	17
2.5.2.3. Likert Sistem 4 Modeli .....	17
2.5.2.4. Mc. Gregor X-Y Teorisi.....	18
2.5.2.5. Blake ve Mouton'un Liderlik Matriksi .....	19
2.5.3. Durumsallık Teorileri.....	20
2.5.3.1. Fiedler' in Durumsallık Teorisi.....	22
2.5.3.2. Yol-Amaç Teorisi .....	22
2.5.3.3. Hersey ve Blanchet'in Durumsallık Teorisi.....	22
2.5.3.4. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi.....	23
2.5.3.5. Vroom ve Yetton' un Normatif Teorisi .....	23
2.6. Liderlik Kavramına İlişkin Yeni Yaklaşımlar.....	23
2.6.1. Vizyoner Liderlik .....	23
2.6.2. Karizmatik Liderlik.....	24

2.6.3. Transaksiyonel Liderlik (Etkileşimci).....	24
2.6.4. Hümanist Liderlik .....	25
2.6.5. Süper Liderlik.....	25
2.6.6. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	25
2.6.7. Otantik Liderlik.....	26
2.6.8. Demokratik ve Katılımcı Liderlik .....	26
2.6.9. Etik liderlik .....	27
2.6.10. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	27
2.6.11. Öğretimsel Liderlik .....	28
2.7. Toksik Liderlik.....	28
2.7.1. Toksik Kavramı.....	28
2.7.2. Toksik Liderlik.....	29
2.7.3. Toksik Örgüt-Toksik Çalışanlar.....	30
2.7.4. Toksik Liderlerin Temel Özellikleri ve Davranışları.....	32
2.7.5. Toksik Liderlik Boyutları.....	35
2.7.5.1. Çıkarıcılık.....	35
2.7.5.2. Değer Bilmezlik .....	36
2.7.5.3. Bencilik .....	36
2.7.5.4. Olumsuz Ruhsal Durum.....	36
2.7.6. Toksik Liderlikle Benzer Liderlikler .....	37
2.7.6.1. Yıkıcı Liderlik.....	37
2.7.6.2. Narsist Liderlik.....	38
2.7.6.3. İş Yeri Zorbalığı.....	38
2.7.6.4. İstismarcı Liderlik .....	39
2.7.7. Toksik Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	39

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	44
<b>YÖNTEM</b> .....	44
3.1.Araştırmanın Modeli .....	44
3.2.Çalışma Grubu .....	45
3.2.1. Nicel Çalışma Grubu.....	45
3.2.2. Nitel Çalışma Grubu .....	46
3.3.Veriler Toplama Araçları .....	47
3.3.1. Nicel Veriler Toplama Araçları.....	47
3.3.2.1.Kişisel Bilgiler Formu.....	48
3.3.2.2.Toksik Liderlik Ölçeği .....	48
3.3.2. Nitel Veriler Toplama Araçları .....	48
3.4.Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği.....	49
3.4.1. Nicel Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği.....	49
3.4.2. Nitel Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği .....	50
3.5.Verilerin Analizi.....	50
3.5.1. Nicel Verilerin Analizi .....	50
3.5.2. Nitel Verilerin Analizi.....	51
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	52
<b>BULGULAR</b> .....	52
4.1. Nicel Araştırmaya İlişkin Bulgular .....	52
4.1.1. Birinci Alt Problem: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeyleri .....	52
4.1.2. İkinci Alt Problem: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi .....	52

4.2. Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgular.....	60
4.2.1. Okul Müdürünün Öğretmenlerine Karşı Kullandığı İletişim Diline Ait Görüşler.....	60
4.2.2.Okul Müdürünün Okul Dışında Öğretmenleri İle İletişimine Yönelik Görüşler .....	64
4.2.3.Okul Müdürünün Diğer İnsanların Yanında Öğretmenine Nasıl Davrandığına Yönelik Görüşler.....	67
4.2.4. Okul Müdürünün Herhangi Bir Olumsuz Olay Karşısında Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum Ve Davranışlara Yönelik Görüşler .....	72
4.2.5. Okul Müdürünün Bir Alanda Mesleki Başarı Elde Eden Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum ve Davranışlarına Yönelik Görüşler .....	78
4.2.6. Okul Müdürünün Bulunduğu Konumu Hak Edip Etmediğine Yönelik Görüşler .....	82
4.2.7. Okul Müdürünün Başkalarının Başarılarından Pay Çıkaran Biri Olup Olmadığına Yönelik Görüşler .....	85

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**..... 89

## **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**..... 89

### 5.1. Tartışma ve Sonuç..... 89

#### 5.1.1. Nicel Araştırma Bulgularına İlişkin Tartışma..... 89

##### 5.1.1.1. Öğretmen Görüşlerine göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışına İlişkin Tartışma .....

##### 5.1.1.2.Öğretmen Görüşlerine göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Cinsiyet, Yaş, Mesleki Kıdem, Öğrenim Düzeyi ve Görev Yapılan Öğretim Kademesine İlişkin Tartışma .....

#### 5.1.2. Nitel Araştırma Bulgularına İlişkin Tartışma .....

##### 5.1.2.1. Okul Müdürünün Öğretmenlerine Karşı Kullandığı İletişim Diline ve Okul Dışında Öğretmenleri İle Olan İletişimine İlişkin Tartışma .....

5.1.2.2. Okul Müdürünün Diğer İnsanların Yanında Öğretmenine Nasıl Davrandığı İle Okul Müdürünün Herhangi Bir Olumsuz Olay Karşısında Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum Ve Davranışlarına İlişkin Tartışma .....	98
5.1.2.3. Okul Müdürünün Bir Alanda Mesleki Başarı Elde Eden Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum Ve Davranışlarına İlişkin Tartışma .....	100
5.1.2.4. Okul Müdürünün Bulunduğu Konumu Hak Edip Etmediğine İlişkin Tartışma .....	101
5.1.2.5. Okul Müdürünün Başkalarının Başarılarından Pay Çıkaran Biri Olup Olmadığına İlişkin Tartışma .....	102
5.2. Öneriler .....	103
5.2.1.Uygulamacılara Yönelik Öneriler .....	103
5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	104
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>106</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>121</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>125</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1: Özellikler Teorisi'ne Göre Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler.....	15
Tablo 2. 2: Likert Sistem 4 Modeline Göre Lider Tipleri ve Özellikleri .....	18
Tablo 2. 3: Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	39
Tablo 2. 4: Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	42
Tablo 3. 1: Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Verilere Ait Frekans ve Yüzdeler.....	45
Tablo 3. 2: Nitel Çalışma Grubundaki Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler .....	46
Tablo 3. 3: Toksik Liderlik Ölçeğine Ait İç Tutarlık Katsayıları .....	49
Tablo 3. 4: Veri Toplama Aracına İlişkin Normal Dağılım Değerleri.....	51
Tablo 4.1: Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	52
Tablo 4.2: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 4. 3: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre One-Way Anova Testi Analizi Sonuçları .....	53
Tablo 4. 4: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre One-Way Anova Testi Analizi Sonuçları .	55
Tablo 4. 5: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Görev Yapılan Öğretim Kademesi Değişkenine Göre One-Way Anova Testi Analizi Sonuçları .....	57
Tablo 4. 6: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları .....	59
Tablo 4. 7: Okul Müdürünün Kullandığı İletişim Diline Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	60
Tablo 4. 8: Okul Müdürünün Okul Dışında Öğretmenleri İle İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	65
Tablo 4. 9: Okul Müdürünün Diğer İnsanların Yanında Öğretmenine Nasıl Davrandığına Yönelik Öğretmen Görüşleri.....	67

Tablo 4. 10: Okul Müdürünün Herhangi Bir Olumsuz Olay Karşısında Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum Ve Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri.....	72
Tablo 4. 11: Okul Müdürünün Bir Alanda Mesleki Başarı Elde Eden Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum Ve Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri.....	78
Tablo 4. 12: Okul Müdürünün Bulunduğu Konumu Hak Edip Etmediğine Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	82
Tablo 4. 13. Okul Müdürünün Başkalarının Başarılarından Pay Çıkaran Biri Olup Olmadığına Yönelik Öğretmen Görüşleri.....	85



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### İKİNCİ BÖLÜM

Şekil 2. 1: "Yönetici" İle "Lider" İlişkisi .....	11
Şekil 2. 2: Blake Ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi - Liderlik Ağı .....	20
Şekil 2. 3: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler .....	21



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>SPSS</b>	:(Statistic Packets For Social Scienses) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
<b>vd.</b>	: Ve Diğerleri
<b>bs.</b>	: Baskı
<b>akt.</b>	: Aktaran
<b>ev.</b>	: Çeviren
<b>Ed.</b>	: Editör
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu çalışma beş ana bölümden oluşmakta olup bu bölümde “Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri” konulu araştırmanın problem durumu, önemi, amacı, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Liderlik insanlık boyunca insanın sosyalleşmesiyle hayatımızda olan bir kavram olarak var olmuştur. Liderler tarihin her döneminde ilişkide buldukları gruplara, toplumlara yol gösteren, onlara önderlik eden ve stilleriyle ön planda olan kişilerdir. Liderlik kavramının akademik olarak ele alınması 19. yüzyıla dayanmaktadır. Liderler kişilik özellikleriyle, davranışlarıyla, inançlarıyla, olay ve durumlara özgü yaklaşımlarıyla çalışanları ve örgütü nasıl etkiledikleriyle ve bunların ortaya çıkardığı olası sonuçlarıyla sosyal bilimlerin araştırma konusu olmuştur (Demir, 2019). Şişman (2018) ise liderliği; yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, politika, felsefe ve askeri gibi alanlarda da birçok açıdan ele alınarak analiz edilip yorumlanıp tanımlanan bir kavram olarak ifade etmiştir.

Liderlik kavramının ele alındığı yüzyıldan günümüze kadar pek çok kuram ve yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu kuram ve yaklaşımlarda liderlerin özellikleri, tutum ve davranışları, karar alma süreçleri, örgüte olan etkileri ele alınmıştır. Dolayısıyla yönetim süreçlerinde gösterdikleri tutum ve davranışlar, zor zamanlarda aldıkları kararlar ve çevrelerinde bıraktıkları etkilerle etraflarındaki insanlardan farklılıkları ile daha ön planda bu liderlerin olumlu özelliklere sahip oldukları, içinde buldukları örgütü ve izleyenlerini daha iyi seviyelere taşıyacakları düşünülerek mükemmel lider tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu durum, yaklaşımların temel amacı olmuştur. Ancak liderlerin zarar vererek olumsuz sonuçlar doğurabileceği, yok oluşlara neden olabileceği düşünülmemiştir. Nitekim Hitler, Saddam Hüseyin, Bin Ladin gibi izleyenleri tarafından güçlü lider olarak takip edilen fakat sonrasında ne yazık ki toplumlarda çok büyük zararlara yol açan bu liderler gibi başarısız olan pek çok lider vardır (Çetinkaya, 2017). Bu bağlamda liderler örgütlerini ve çalışanlarını hep daha iyi seviyelere taşıdığı gibi davranışları ve aldıkları kararlarıyla tam tersi

olaylar ve sonuçlar yaşatmış tarih boyunca çöküntü ve yok oluş gibi olumsuz durumlara ve etkilere neden olmuşlardır (Demir, 2019). Örgütü ve çalışanlarını tutum, davranış ve aldıkları kararlarıyla olumsuz etkileyen liderlerin olduğu görülmektedir. Liderliğin bu şekilde algılandığı liderlik tiplerinden birisi de toksik liderliktir.

Toksik kelimesi bir zehrin etkisinde kalma ve bunun sonucunda sakatlık ve ölüme sebebiyet vermesi şeklinde ifade edilebilir (Kırbaç, 2013). Toksik lider ise; yıkıcı kişilik özelliğine sahip, kendi çıkarlarını ön planda tutarak örgüte kolaylıkla zarar verebilen, çalışanlarını da kolaylıkla gözden çıkarabilen liderler olarak tanımlanmaktadır (Reed, 2004). Lipman-Blumen (2005a)'e göre ahlak kurallarına uymama, hırs, kibir, ego ve ilgisiz olma toksik liderin kişisel özelliklerindedir. Ayrıca bu liderler çalışanlarına karşı bilerek isteyerek olumsuz davranan, onların morallerini negatif yönde etkileyen, baskı altına alan ve bu korkuyu örgüte yaymaya çalışan bireylerdir. Flynn (1999) ise toksik liderleri çalışanlarına zorbaca davranarak onları korkutan, tehdit içeren söz ve davranışlarda bulunan ve öfkeyle bağırarak çağıran kişiler olarak tanımlamıştır. Whicker (1996)'a göre toksik liderler ise kaygılı, kötü niyetli ve çevresindekilerle iyi geçinemeyen liderlerdir. Liderin çalışanlarına karşı baskıcı bir tutum sergileyerek onları sorumlu olmadıkları işlerden sorumlu tutması ve fazladan çalıştırması da bu liderlerin özelliklerindedir (Frost, 2004: 115). Toksik liderlikle ilgili tanımlamalar incelendiğinde toksik liderlerin astlarının refahını düşünmemelerinden dolayı iyi ve faydalı sonuçların ortaya çıkmadığı ifade edilmektedir (Schmidt, 2008: 4).

20. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış olan toksik liderlik ile ilgili yurt dışında çok sayıda çalışma yer almaktadır. Whicker (1996), Flynn (1999), Frost (2003), Lubit (2004), Reed (2004), Kellerman (2008), Goldman (2009), Schmidt ve Green (2014) tarafından yapılan çalışmalar bunlardan bazılarıdır. Ülkemizde ise toksik liderlik ile ilgili işletme, eğitim, psikoloji ve sağlık alanlarında az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Ancak her geçen gün literatüre eklenen çalışmalarla toksik liderlik konusuna ilginin arttığı söylenebilir. Bitirim ve Eğinli, 2008; Kırbaç, 2013; Demirel, 2015; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016; Reyhanoğlu ve Akın 2016; Bahadır, 2018; İskit, 2019; İlhan, 2019; Birgül, 2019; Karakaya, 2020; Yağcı, 2020; Zenginoğlu, 2021 tarafından yapılan çalışmalar bunlardan bazılarıdır.

Liderlerin hem alt yöneticileri hem de çalışanlarını etkileme yeteneğinden kaynaklı olarak örgüt kültürü üzerinde liderlerin etkisi çalışanlarından daha fazladır. Liderin göstermiş olduğu aşağılayıcı ve kötü niyetli toksik davranışları, örgüt kültürünü ve çalışanlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 451). Bir liderin ise toksik bir lider olup olmadığı o liderin astları üzerindeki etkisine bakılarak anlaşılır. Liderin göstermiş olduğu toksik davranışından dolayı astların gördüğü psikolojik ve fiziksel zarar uzun sürüyorsa o lider toksik liderdir (Pelletier, 2010: 375). Ayrıca maruz kalınan zararın niteliği ve derecesi de toksik lideri belirleyen unsurlardandır (Williams, 2005: 5). Tüm bu toksik liderlik özellikleri ve davranışlarına karşı çalışanların bu liderleri algılamaları farklılık gösterebilmektedir. Lider bazen bir çalışanı tarafından toksik bir lider olarak algılanırken bir diğer çalışanı tarafından kahraman olarak görülebilmektedir (Lipman-Blumen, 2005b). Çalışanlar arasındaki bu algısal farklılıklar örgüt içindeki dengeleri bozabilir, örgüt iklimini negatif yönde etkileyebilir, toksik bir örgütün oluşmasına neden olabilir diyebiliriz. Örgütlerdeki özellikle okullardaki toksisite okuldaki saygıyı, güveni, işbirliğini, anlaşmayı, iş doyumunu ve tüm bunların ötesinde performans ve başarıyı azaltır. Bulaşıcı bir hastalık gibi tüm örgüte yayılmasına neden olur (Kırbaç, 2013).

Her okulun bulunduğu çevre, okul ortamı, öğrenci, veli ve öğretmen profili birbirinden farklılık göstereceği için bu değişkenlere göre her okul müdürünün de göstermesi gereken liderlik davranışları da farklılık gösterecektir. Değişkenler nasıl olursa olsun tüm okullar için değişmeyen tek şeyin; etkili bir öğrenmenin sağlanması için temel görevin ve sorumluluğun okul müdüründe olduğudur. Tek başına eğitim ve öğretim ile ilgili işleri yapamayacağı için okul müdürünün liderlik becerilerine sahip olarak bu becerileri uygun şekilde kullanması gerekmektedir (Şişman 2018: 65). Dolayısıyla toksik liderlerin davranışlarının çalışanlarını nasıl etkilediği çalışanları tarafından nasıl algılandıkları önemli bir problem olarak görülmektedir.

Bu çalışma kapsamında öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladıkları ve bu davranışlardan nasıl etkilendikleri, demografik özelliklere göre nasıl farklılıklar oluştuğu ele alınmıştır. Ulusal ve uluslararası alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik hem nitel hem nicel yöntemin kullanıldığı karma bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın problem durumu; okul

müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

Bir toplumun en önemli yapı taşlarından biri hiç şüphesiz ki okullardır. İçinde yaşanılan çağın sahip olduğu kültürel değerleri, gelecek nesillere miras olarak aktarmanın yolu okullardan geçmektedir. Dolayısıyla okul, bir toplumun var olması ve ilerleyebilmesi için en büyük sermayedir (Gümüseli, 2001). Okulların varoluşunda birçok amaç vardır. Amaçlarından en önemlisi öğrenmeyi öğretme gibi görünse de diğer önemli amaçlarından bazıları için ailesine, topluma karşı saygılı, hoşgörülü, dürüst, değer bilen, empati yeteneği yüksek, bencillikten uzak, paylaşmayı bilen, işbirlikçi çalışmalara katılan, beden ve ruh sağlığı yerinde olan öğrenciler yetiştirmektir diyebiliriz. Bu nedenle eğitim ve öğretimin ailede başlayıp okul yaşantısıyla devam ettiği bu süreçte sağlıklı ve başarılı nesiller yetiştirmek için olumlu özelliklere sahip okul müdürlerine ve öğretmenlere ihtiyaç vardır. Çünkü toksik özellikler içermeyen bir okuldaki yöneticiler ve öğretmenlerin tutkuları, istekleri, hırsları onları başarıya taşıırken bunun tam tersi olan toksik bir okulda yöneticilerin ve öğretmenlerin başarıya olan inancı zayıftır (Cromwell, 2009).

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu kişiler olarak öncelikle okul müdürlerini düşünürsek bu bağlamda okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik özellikleri ve davranışları ile iletişim becerileri ve öğretmenleri tarafından nasıl algılandıkları ayrıca tüm bunlarla doğru orantılı olarak örgütte nasıl bir iklimin hakim olduğu önemli bir mesele haline gelmektedir. Bu nedenle bir okuldaki liderin ve öğretmenlerinin göstermiş olduğu davranışlar, sahip oldukları duygu ve düşünceler ile o okulun etkililiği arasında yakından bir ilişki ve doğru bir orantı vardır diyebiliriz. Bu nedenle bir okul müdürünün bilerek ya da bilmeden sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar örgüt iklimi üzerinde birtakım etkiler yaratmaktadır (Taşkiran, 2011). Dolayısıyla öğretmenlerin de okul müdürlerinin bilinçli veya bilinçsiz olarak sergiledikleri bu tutum ve davranışlardan etkilendiklerini ele alacak olursak bu liderlerin öğretmenler üzerindeki etkilerinin yapılmış veya yapılacak olan araştırmalarla ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. Dolayısıyla yıkıcı, narsist, zorba, istismarcı gibi liderlik türlerinden biri olan toksik

liderin varlığından o okuldaki öğretmenlerin ne derecede, nasıl etkilendiğinin bilinmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Literatür taraması yapıldığında ise yurt içinde toksik liderlikle ilgili araştırmaların sayısının az olduğu ancak her geçen gün yeni çalışmaların eklenmesinin toksik liderliğe karşı merakın olduğunu göstermektedir. Araştırmalarda “Toksik liderlik nedir? Toksik liderlerin özellikleri nelerdir? Toksik davranışlar nelerdir? Toksik liderliğin ortaya çıkma nedenleri nelerdir? Toksik liderler nasıl engellenebilir? Toksik iletişim nedir? Toksik örgütler nasıldır? vb. gibi sorulara cevaplar aranmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda toksik liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde genel olarak toksik liderlerin toksik davranışlarını maskeleyenlerde oldukça usta oldukları bu ustalık sayesinde toksisitenin örgüt içerisinde çok hızlı bir şekilde yayıldığından bahsedebiliriz. Yine araştırmalar incelendiğinde çoğunlukla her örgütün bünyesinde farklı dereceler de bile olsa toksik özellikler barındırdığına rastlanılmıştır. Nitekim bir örgütün toksik lider barındırıp barındırmamasının yanı sıra toksik liderlerin örgüt çalışanları tarafından nasıl fark edildiği, nasıl algılandığı ve zihinlerinde nasıl anlamlandırıldığı da bir o kadar önemlidir. Bu nedenle bu araştırmanın, toksik yönetimin hem çalışanlar hem örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya çıkarmak ve farkına varılamayan hususları tespit ederek sorunlara çözümler getirmesi bakımından literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Farklı demografik özelliklere sahip öğretmenlerin toksik davranışlara karşı algısal farklılıklarını tespit ederek toksik liderlerin yarattığı problemleri ve toksik liderliğin düzeyini bilimsel verilerle ortaya koymak bu araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Hem nicel hem nitel olmak üzere karma veri toplama yöntemiyle yapılan bu çalışma eğitim alanında literatürdeki eksikliğin giderilmesi için ayrıca önem arz etmektedir. Dolayısıyla araştırmanın örgütler ve çalışanlar için faydalı sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki şu sorulara yanıtlar aranmıştır.

1. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyi öğretmenlerin demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, en son bitirilen eğitim programı ve görev yapılan öğretim kademesi değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin nasıl bir iletişim dili kullandığına ve okul müdürlerinin iş dışında öğretmenleri ile iletişimlerinin nasıl olduğuna ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin diğer insanların yanında öğretmenlerine nasıl davrandığına ve herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış sergilediklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı tutum ve davranışlarının nasıl olduğuna ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin bulunduğu konumu hak ettiğini düşünen biri olup olmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?
7. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin başkalarının başarılarından kendine pay çıkaran biri olup olmadığına yönelik görüşleri nelerdir?

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

1. Araştırmaya katılan nicel çalışma grubundaki öğretmenlerin, araştırma ölçeğini içtenlikle cevapladıkları ve ölçeğe verdikleri cevaplarla tarafsız bir şekilde gerçeği yansıttıkları varsayılmıştır.
2. Araştırmaya katılan nitel çalışma grubundaki öğretmenlerin yarı yapılandırılmış görüşme sorularını içtenlikle cevapladıkları ve verdikleri cevaplarla gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttıkları varsayılmıştır.
3. Araştırmanın nicel ve nitel verilerinin analizi için kullanılan veri toplama araçlarının ve istatistik veri analizlerinin araştırmanın amacı için uygun ve yeterli olduğu varsayılmaktadır.
4. Nicel araştırmanın çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.



**Toksik Liderlik:** İşlevsel olmayan ve yıkıcı kişilik özelliklerine sahip olmakla birlikte toplumlar, örgütler, gruplar ve bireylere büyük zararlar veren ciddi çatışmalara neden olan liderlik biçimidir (Lipman-Blumen, 2005b: 2).



## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde liderlik ve toksik liderlikle ilgili literatür taraması yapıp araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Ayrıca toksik liderlik ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara da yer verilmiştir.

#### 2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal canlılar oldukları için tarih boyunca buldukları grubu yönetebilecek ve istenilen hedeflere ulaştırabilecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır (Eren, 2001). Liderlik ile ilgili kaynaklar incelendiğinde liderlik kavramı ile ilgili tanımlama yapanlar kadar birçok liderlik tanımı olduğu görülmektedir (Stogdill, 1974). Türk Dil Kurumu'na göre lider kelimesinin tanımı “Önder, şef” ya da “Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse” olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik kelimesi ise “Önderlik” ve “Liderin Görevi” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2020). Sağır (2011), lideri yeni şeyler ortaya koyabilen, sıradanlıktan uzak ve kendine izleyiciler oluşturabilen kişi olarak tanımlamaktadır. Duygulu ve Kublay (2008)'e göre ise lider, insanları etkileyebilen kişilerdir. Fındıkçı (2009) lideri zamana, mekana, insanlara, olaylara ve nesnelere farklı açılardan bakan, onları birbirlerinden ayrı parçalar olarak değil birbirleri üzerinde tesir etkisi yaratan ve bir bütünü oluşturan ögeler olarak gören kişi olarak tanımlamaktadır.

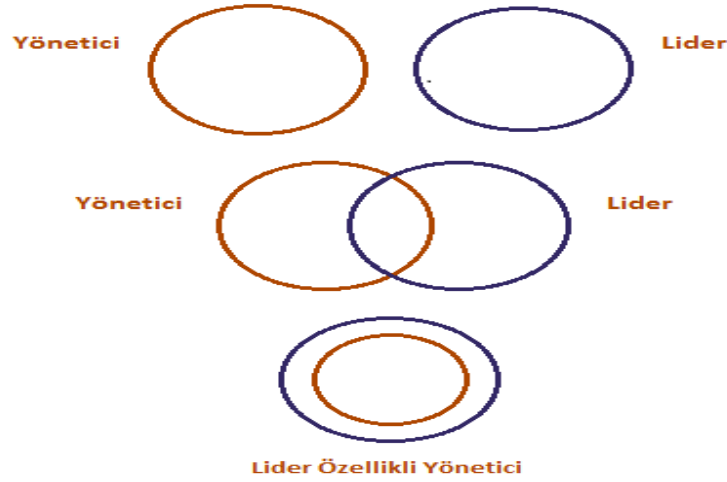
Toplumsal bir canlı olan insan bireysellikten ziyade birlikte yaşamının gereği olarak birlikte iş yapmaya yatkındır. Dolayısıyla bu durum pek çok kavramı insan yaşamının merkezine taşımaktadır. İnsanın üzerinde durduğu bu önemli önemli kavramlardan biri de liderliktir (Çimen, 2018: 11). Literatür incelendiğinde lider ve liderlikle ilgili çok sayıda yazarın bu kavramlarla ilgili tanımlamalar yaptığı görülmektedir. Pek çok tanımlama yapılmış olsa da liderliğin en bilinen tanımı, belli amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek üzere diğerlerini etkileme ve harekete geçirme becerisidir (Şişman, 2018: 3). Liderlik, herkesin yığınlaştığı ve bittiği anda

başkalarını canlandırma kabiliyetidir. Başkalarına liderlik yapmak ve onları yönetmek isteyen kişinin öncelikle kendini yönetilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Böylece yöneticiliğe son verip liderlik yapabilir (Begeç, 2004: 63). İnsanlara güç kullanarak yönetmek olarak algılanan liderlik, sonraki süreçlerde takipçilerini veya denetim alanı içinde olan insanları etkisi altına almak, bir süreç dahil etmek, artı değer kazandırmak, ortak amaçlara yönlendirmek ve yaratıcı olmalarını sağlamak gibi tanımlamalarla algılanmaya başlanmıştır (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007). Bir liderin davranışı belli zaman ve yerde iyi diye tanımlanabilirken, başka bir zaman ve durumda kötü olarak tanımlanabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Dolayısıyla çevrenin liderin şekillenmesinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde lider ve liderlikle ilgili birçok tanım sadece yönetim biliminin konusu değil bilimin birçok alanına girerek ortak bir araştırma konusu olmuştur. Liderliğin içinde bulunduğu ortam ve şartlara göre değişiklik göstermesi bu durumun en önemli nedenidir (Zorlu, 2015: 8). Lider ve liderliğin bundan sonra da araştırma konusu olmaya devam edeceği öngörülmektedir.

## **2.2. Liderlik ile Yönetici İlişkisi**

Yönetici ve lider kavramlarının yakın kavramlar gibi algılanmasından kaynaklı birbirleriyle çokça karıştırıldığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde bu iki kavram birbirlerinden bağımsız olmamakla birlikte bazı noktalarda benzer özellikler gösterirken bazı noktalarda ise birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Benzer özellikler olarak her ikisi de belirlenen hedeflere insanları yöneltirler, kişi, olay ya da nesne üzerindeki etki güçlerini aktif şekilde kullanırlar ve birlikte çalıştıkları kişilerle yakın ilişki içindedirler (Koçel, 2020: 590). Durmuş (2014)'e göre liderlik kişileri etkileyerek harekete geçirme işiyken yöneticilik mesleğin bir uygulamasıdır. Lider etkisini kullanırken, yetkisini kullanan yöneticidir (Çelik, 2016). Lider, istediklerini kişilerin istemelerini sağlayarak yaptıran kişidir (Genç, 2004: 152). Yönetici bulunduğu konuma başkaları tarafından getirilen belli amaçlar için çaba harcayan, organize eden, uygulatan ve denetleme işini yapan resmi güce sahip olandır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Nitekim yasal yetkisi olmasına rağmen bir kişiyi bile arkasına alamayan yöneticiler olduğu gibi hiçbir yasal yetkisi olmayan ancak kitleleri arkasından sürükleyen liderlere rastlamak mümkündür (Koçel, 2020: 589). Okul

yöneticilerinden ise etkili bir yönetici ve güçlü bir lider olmaları beklenmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002: 269). Bu nedenle eğitim kurumlarında her ikisine de ihtiyaç vardır. Yönetici ve lider ilişkisi Şekil 2.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 2. 1: "Yönetici" İle "Lider" İlişkisi (Kaynak: Koçel, 2020: 591)

### 2.3. Liderlerin Özellikleri

Doğuştan gelen kişisel özellikler liderlikte önemli bir yer tutarken liderlik özelliklerinin bazıları alınan eğitimlerle geliştirilebilir. Ancak üstün kişilik karakter özellikleri olarak nitelendirebileceğimiz karar verebilme, güven duygusu oluşturma ve gözetim yeteneği liderin sonradan edinebileceği özelliklerden değildir (Doğanay ve Erdal, 2007: 326). Zel (2001)' e göre heyecanlı ve geniş ufuklu olmak, iyi bir okuyucu olmak ve not almak, yüksek seviyeli ve hızlı grup iletişimi kurmak, zamanı iyi kullanmak, vizyon sahibi ve güvenilir olmak, kararlı ve sabırlı olmak, empati kurmak, baskı altında soğuk kanlı kalabilmek, aynı hatayı tekrarlamamak ve tutarlı olmak, alçakgönüllü ve disiplinli olmak, herkese karşı saygılı olmak, fırsatları değerlendirmek ve pozitif olmak, güvenilir olmak liderin sahip olması gereken evrensel özelliklerdir.

Başaran (2004)' e göre liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır:

- Çevresindeki insanlarla kuvvetli bir iletişim kurabilmeli ve işbirliği içinde olmalıdır.
- Zeki ve kabiliyetli olmalıdır.
- Görevi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalıdır.

- İzleyicileri amaçlar etrafında motive etmelidir.
- İzleyicileri yeteneklerini tam anlamıyla kullanmalarını sağlayacak becerilere sahip olmalıdır.

Liderlerin özelliklerine bakıldığında diğer kişilerden ayıran doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan birtakım özelliklerin bulunduğu görülmektedir. Özetle liderlerin dikkat çeken öncelikli özellikleri arasında dengeli ve tutarlı olma, dürüst ve çekinme duygusu olmayan, aktif, yüksek özgüvene sahip olma ve sosyal ilişkileri güçlü dışa dönük yapıda olma gibi özellikler görülmektedir (Ünal, 2012).

#### **2.4. Liderlerin Kullandığı Güç Kaynakları**

Liderin gücünü belirleyen temel özelliklerden biri grubu tarafından nasıl algılandığıdır (Akgündüz, 2001). Liderin tutum ve davranışları, gücü kullanma yöntemleri grubun özellikleriyle doğrudan ilişkilidir (Eraslan, 2004). Buna göre bir liderin amaçladığı hedeflere ulaştırabilmesi, grubunu yönetilmesi için bu grup üzerinde önemli bir güce sahip olması gerekir. Bu gücün liderlerin başarılı veya başarısız olarak anılmasında etkisi oldukça fazladır (Özler, 2013: 99). Liderlerin başarıya giderken kullandığı güçler çeşitlilik göstermektedir. Nitekim bir lider sahip olduğu bilgiyi güç olarak kullanırken, başka bir lider karizmasıyla insanları etkileyebilmektedir (Özler, 2013: 99). Tüm bunlara göre güç çeşitleri şunlardır:

##### **2.4.1. Yasal Güç**

Yasal güç kişinin örgüt içindeki konumundan kaynaklı elde edilmiş güçtür (Eraslan, 2004: 12). Bu güç lidere kanunlarla verilmiş olup bu gücü ne kadar kullanılacaklarını liderin özellikleri ve örgütün yapısı belirlemektedir (Güney, 2015: 353). Her ne kadar kişinin konumundan kaynaklansa bile ödül veya ceza ile desteklenmediği sürece yasal gücün etkisinin azaldığı görülmektedir (Erdoğan, 1997: 23). Konumdan kaynaklı bir güç olduğu için grup işleyişine negatif yönde etki edebilmektedir. Bu da çalışanlarda liderlerine yönelik itaatsizlik oluşturmaktadır (Başaran, 2000: 65-66). Bu durumda liderin astlarının gözünde onun konumundan etkilenmelerini sağlayacak bir yasal gücü kalmamaktadır (Erdoğan, 1997: 24). Ayrıca yasal güç kaynağında, çalışanlar yöneticilerinden gelecek isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetme, bu isteklerde bulunmanın yöneticilerin hakkı olduğunu ve bunların yasal olduğunu kabul etmeleri söz konusudur (Koçel, 2020: 573).

#### **2.4.2. Ödüllendirici Güç**

Yasal güç, daha çok cezalara dayanmaktayken ödüllendirici güç, ödüller üstünde durmaktadır. Bu güçte astların ödüle verdikleri önem liderin etkinliğini belirler. Bu nedenle lider ödül seçiminde çok dikkatli olmalıdır. Yoksa yönetim gücü değer kaybedecektir. Astlardan bazıları için maddi ödüller önemliken bazıları için övülmek daha önem arz etmektedir. Bu farkı yönetici en iyi şekilde yapmalıdır (Erdoğan, 1997: 23). Terfi, maaş artışı, daha iyi iş verme, çalışanın olumlu yönlerini dile getirme vb. gibi ödüller ödüllendirici güç kaynaklarıdır (Koçel, 2020: 573). Dolayısıyla ödülü başarılı ve adaletli kullanan liderin grup üyeleri üzerindeki etkisi büyük olacaktır (Eraslan, 2004). Motivasyonun yükseltilmesi ödüllendirmedeki temel amaç olup ister soyut ister somut ödüller olsun başarılı bir ödüllendirmenin olması için uygulanan ödülün insanların daha başarılı işler yapmasını sağlaması ve daha fazla motive etmesi gerekmektedir (Meydan ve Polat, 2010: 137). Fakat ödüllendirmede dikkat edilmesi gereken ödülün kısa bir süre için çalışanın performansını olumlu yönde etkileyeceğidir. Bu güç uzun süreli kullanıldığında çalışan üzerinde olumlu değil olumsuz netice ile sonuçlanacaktır (Yatkın, 2007: 137). Ayrıca çalışanların ödül sisteminin adaletinden kuşku duymaları çalışanların motivasyonun düşmesine sebebiyet vereceğinden lider ödül verme sistemini şeffaf bir şekilde çalışanlarına açıklamalı ve ödülü vermelidir (Tabak ve Sığırı, 2015: 443).

#### **2.4.3. Uzmanlık Gücü**

Bir yöneticinin ya da liderin uzmanlık gücü elinde bulundurduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Uzmanlık gücü yüksek, çalışanlarının sorunlarını çözebilen ve onlara bilgi kaynağı olan lider çalışanlarını daha kolay etkilemektedir (Koçel, 2020: 573-574). Çalışanların liderlerini bilgili veya tecrübeli algılamalarının yanında liderlerinin uzmanlık gücünün farkında olup olmamaları önem arz etmektedir (Meydan ve Polat, 2010: 130). Ayrıca bir yönetici astlarını ve diğer yöneticileri kolaylıkla etkileyebiliyorsa bu bilgili ve tecrübeli olarak algılandıklarıdır (Koçel, 2020: 573).

#### **2.4.4. Zorlayıcı Güç**

Bu gücün yasal olarak kullanıldığı örgütlerde, bu güç yetkisinin yasal olarak verilmesi ve örgütün tamamının bunu biliyor olması önem arz etmektedir. Zorlayıcı güç bu yönü ile yasal güce benzerken ödüllendirici gücün tam tersidir. (Tabak ve

Sığırı, 2015: 442). Liderler uyguladıkları bu güç ile gerçekleştirilen işe karşılık ödül vermek yerine gerçekleştirilmeyene ceza verirler. (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 272). Bu gücün kaynağı korkudur. İşe son verme, görev değişikliği yapma, kıdem tenzili, fiili güç kullanma gibi davranışlar bu gücün yaptırımlarındandır (Koçel, 2020: 572). Dolayısıyla çalışanları kontrol altında tutmak için bu güç kullanılmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Bu güç sürekli kullanıldığında çalışanlarda memnuniyetsizlik artmakta ve kısa vadede görülmesi de orta ve uzun vadede kayıpların olmasına sebebiyet vermesinin yanında (Tabak ve Sığırı, 2015: 442), çalışanlar arasında negatif bir enerjinin oluşmasına neden olabilmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 272). Sonuç olarak zorlayıcı gücün hüküm sürdüğü örgütlerde içsel motivasyonun sağlanması ve devamlılığın olması söz konusu değildir (Tabak ve Sığırı, 2015: 442).

#### **2.4.5. Karizmatik Güç**

Diğer adı “benzeşim gücü” olarak da adlandırılan karizmatik gücün kaynağı tamamen liderin kişilik özellikleridir. Bu güce sahip liderlere astları saygı duyar, onları model olarak görür. Astlar bu liderlerin istek ve arzularını çok önemser ve yerine getirmek için yüksek motivasyonla çalışırlar (Peker ve Aytürk, 2000: 292). Bu liderlik özelliğine sahip liderlerin karizmatik güçleri ile etki güçleri aynı doğrultuda artmakta veya azalmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 272). Atatürk, İskender, Hitler, Churchill gibi liderler diğer güç kaynaklarından daha çok karizmatik güçlerini kullanan liderlere örnek olarak verilebilir (Bayrak, 2001: 27). Bu liderlerin karizmatik güçlerinin artışı çalışanlarının liderlerine olan hayranlığın artması ve kendilerini liderleri ile bağdaştırma seviyelerinin yükselmesiyle doğru orantılıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Ayrıca yine liderlerin zor zamanlarda aldıkları kararlar, yönetim süreçlerinde gösterdikleri davranışlar, sahip oldukları kişisel özellikler ile çevrelerinde bıraktıkları etki astlarının gözünde liderin karizmasının artmasını ve azalmasını sağlamaktadır (Tezcan, 2006: 104).

#### **2.5. Liderlik Teorileri**

Liderlik ile ilgili araştırmaların 1900’lü yıllara dayandığı bilinmekle birlikte önce liderlerin özelliklerine değinildiği ilerleyen yıllarda yapılan araştırmalarda ise liderlerin davranışları üzerinde durulduğu ve liderlik yaklaşımlarının incelendiği görülmektedir.

### 2.5.1. Özellikler Teorisi

Özellikçiler hareket noktası olarak “lider olunmaz, lider doğulur.” düşüncesini benimsemişlerdir (Şişman, 2018: 5). “Hiçbir düzeydeki eğitim bir insanı doğuştan getirdiği özellikleri olmadıkça lider yapamaz.” sözü de özellikçilerin lidere olan bakış açısını çok güzel yansıtmaktadır (Bryman, 1986; akt. Boyraz, 2018: 12). Bu sebeple özellikçiler doğuştan getirilen özelliklere yoğunlaşmış, bir liderin nasıl yetiştirilebileceği üzerinde durmamışlardır. Özellikler teorisi’ne göre liderlerin sahip oldukları özellikler Tablo 2.1.sunulmuştur.

**Tablo 2. 1: Özellikler Teorisi’ne Göre Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Yaş</li><li>• Boy</li><li>• Cinsiyet</li><li>• Irk</li><li>• Yakışıklılık /Güzellik</li><li>• Başkalarına güven verme</li><li>• Güzel konuşma yeteneği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zekâ</li><li>• Bilgi</li><li>• Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği</li><li>• İnisiyatif sahibi olma</li><li>• Duygusal olgunluk</li><li>• Dürüstlük</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Samimiyet</li><li>• Doğruluk</li><li>• Açık sözlülük</li><li>• Kendine güven duyma</li><li>• Kararlılık</li><li>• İş başarma yeteneği</li></ul>
--	--	---

**Kaynak: Koçel, 2020: 594**

Bu düşünce anlayışıyla özellikler yaklaşımına göre, fiziksel ve kişisel özelliklerle sahip olunan yetenekler lideri diğer insanlardan ayırır. Bu liderin kabul görmesi ve grubu yönetmesi sahip olduğu bu özelliklerdendir. Çünkü bu özellikler liderlerde diğer insanlardan farklıdır. Liderler yukarıda belirtilen özelliklere diğer insanlardan daha fazla sahiptir (Koçel, 2020: 594-595). Bu özelliklerden fiziksel özellikler olarak yaş, cinsiyet, boy, ağırlık, sağlık durumu; kişisel özellikler olarak dürüstlük, güvenilir olma, cesaret, iletişim becerileri, karar verme vs. söylenebilir (Eren, 2001: 433). Buna göre lider fiziksel, zihinsel ve sosyal yönleriyle bulunduğu grubun diğer üyelerinden üstün kabul edilir (Gedikoğlu, 2015). Ayrıca liderdeki var olan özelliklerden daha önemli bir şey varsa bu da lidere ait özellikleri örgüt çalışanlarının da nasıl algıladığıdır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 297).

## **2.5.2. Davranışsal Liderlik Teorileri**

Davranışçılar özellikçilerin aksine liderliğin doğuştan gelmediğini yaşam sürecinde sonradan öğrenilebileceğini savunmaktadırlar. Bu düşünce davranışçuları özellikçilerden farklı kılmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 4). Çünkü lider ne kadar iyi kişisel özelliklere sahip olsa da kimi zaman sahip olduğu bu özellikler kritik durumlarda zor işlerin üstesinden gelmek için yeterli olmamaktadır (Çetin ve Beceren 2007: 123). Bu kuramcılar örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayan liderlik davranışlarının neler olduğunu bu teoriyle tanımlamaya çalışmışlardır (Boyraz, 2018). Bu nedenle liderin çalışanlarının güdülenmesi için gösterdiği davranışlar örgüt içinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü çalışanların motivasyon ve güdülenme düzeylerinin örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir etkisi bulunmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu nedenle liderin çalışanlarını etkileyebilmek için güçlü ilişki ve iyi bir iletişim kurarak çalışanlarına değer vermesi gerekir. Böylece davranışçılar çalışanlarının kişisel değerlerini ön planda tutar ve onların çabalarını destekleyecek davranışlarda bulunurlar (Paksoy, 2002: 25). Ayrıca liderin davranışlarının liderlik yaptığı kesim tarafından ne kadar benimsenip önemsendiği de ayrıca önem arz etmektedir (Paksoy, 2002: 49). Çünkü başarıya ulaşılmasında çalışanların lideri benimseyip onu kendileri için rol model almalarının payı büyüktür (Demir, 2019: 32).

### **2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Ohio State Üniversitesinin çalışmaları İkinci Dünya Savaşının bitiminden itibaren başlamış ve bu çalışmalarda liderliği davranışsal yönden ele almışlardır (Çelik, 2003). 1800'e yakın lider davranış kalıbı ortaya koyulmuş. Bu davranış kalıpları sorulara dönüştürülmüştür. Dönüştürülen sorularla "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" oluşturulmuştur. Oluşturulan anketin uygulaması ve değerlendirilmesi sonucunda "yapıyı ele geçirme" ve " bireyi önemseme" olmak üzere iki ayrı lider davranış boyutu ortaya çıkmıştır (Küçüközkan, 2015: 90). Bir liderde bu iki davranış boyunun birlikte var olabileceği ancak bu davranış boyutlarından birinin daha baskın olacağı belirtilmiştir (Akdeniz, 2010). Buna dayanarak bireyi önemsemeyi ön planda tutan liderler, çalışanları ile kurdukları samimi ilişkilerle saygı ve güveni meydana getirirken; yapıyı harekete geçirme özelliği baskın olan liderler ise işlerin planlı bir şekilde yürütülmesini organize ederek çalışanları ile olumlu ilişkiler kurarlar (Güney,

2015: 381). Ancak liderin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için görev ve ilişki arasında bir denge sağlamanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Sağır, 2013).

#### **2.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Endüstri dallarında farklı kademelerde çalışan personeller üzerinde yapılan bu çalışma 1947’de Rensis Likert tarafından yürütülmüştür. Çalışmanın amacı; grubun tatmini ve verimliliğine katkıda bulunan unsurları belirlemektir (Uzun, 2005: 12). Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırma sonucunda liderin davranışlarının “çalışana yönelik” ve “işe yönelik” davranış olarak olmak üzere iki boyutta ortaya çıktığı görülmüştür (Küçüközkan, 2015: 91). Üniversitenin araştırması sonucunda çalışana yönelen liderlerin işe yönelen liderlere göre örgütte daha verimli çalışma grupları oluşturdukları ayrıca bu liderlerin gruplarında daha yüksek verim ve iş tatmini olduğu tespit edilmiştir (Hoy& Miskel, 1991; akt. Maral, 2016: 32). Çünkü bu liderler çalışanlarının gelişimini ve ilerlemesini destekler, yetkilerini paylaşarak memnuniyetlerini önemser (Güney, 2015: 366). İşe odaklı hareket eden liderler işi merkeze alır çünkü onlar için önemli olan işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesidir. Bu nedenle çalışanlarının performanslarını ve yaptıkları işleri yakından denetler. Gerektiğinde makamının gücüne dayanarak otoritesini kurar ve çoğunlukla cezalandırma yöntemini tercih eder (Çetin ve Beceren, 2007: 127). Ohio Üniversitesi çalışmalarının tam tersi olarak bu çalışmaların sonucuna göre “çalışana yönelik” ve “işe yönelik” liderlik davranışları birbirlerinin zıttı olarak ele alınmıştır (Yıldız, 2015). Sonuç olarak bu çalışmada kişiye yönelik liderlik davranışının iş tatmini ve verimliliği artırmada daha etkili olduğu görülmüştür (Koçel, 2020: 597).

#### **2.5.2.3. Likert Sistem 4 Modeli**

Rensis Likert’in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde geliştirilen bu çalışmada her grubun belirli varsayımları ve davranışları içerdiği dört tip liderlik davranışı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2020: 600). Bu dört grup ve özellikleri Tablo 2.2.’deki gibi özetlenebilir.

**Tablo 2. 2: Likert Sistem 4 Modeline Göre Lider Tipleri ve Özellikleri**

<b>Liderlik Değişkeni</b>	<b>Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)</b>	<b>Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)</b>	<b>Sistem 3 (Katılımcı)</b>	<b>Sistem 4 (Demokratik)</b>
<i>1. Astlara olan güven</i>	Astlara güvenmez.	Hizmetçisi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
<i>2. Astların algıladığı serbesti</i>	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
<i>3. Üstün astlarla olan ilişkisi</i>	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

**Kaynak: Koçel, 2020: 600**

- İstismarcı otokratik liderler tek karar verme merkezi olarak kendilerini görürler ve çalışanlarını karar süreçlerine nadiren dahil ederler. Çalışanlarına güven duymazlar.
- Yardımsöver otokratik liderler çalışanlarının motivasyonu için ödöl ve ceza kullanır ve belirli oranda çalışanlarına karar verme yetkisi için izin verirler
- Katılımcı liderler çalışanlarına karşı tam olarak güven duymasalar da kısmen güven vardır. Teknik konularda kararlar astlara bırakılır.
- Demokratik liderler çalışanlara tam güven duyar; geniş yetki ve sorumluluk verir (Serinkan, 2008: 40).

#### **2.5.2.4. Mc. Gregor X-Y Teorisi**

Mc. Gregor yaptığı araştırmalarla X ve Y olmak üzere iki insan tipinin olduğu düşüncesindedir. X teorisi varsayımına göre insanlar tembeldir ve ancak otorite ile yönetilir. Y teorisi ise tam tersine insanlar yaradılışları itibariyle tembel değildirler. Demokratik bir davranışla yönetildiği takdirde potansiyellerini ortaya çıkarırlar

(Dikmen, 2012). Liderin davranışlarını açıklamak için öne sürülen X ve Y teorilerinde liderin davranışı için en önemli etmen insanın davranışı hakkındaki varsayımlarıdır (Koçel, 2020: 599). Bu iki teorinin varsayımları şöyledir:

- X teorisi varsayımlarına göre;
- Kişiler çalışmaktan haz almazlar. Sürekli işten kaçmaya çalışırlar.
- Sorumluluk almak istemezler. Garantcidirler.
- Kişiler yakından takip edilmeli, iş yapmaya zorlanmalı ve kontrol edilmelidir.
- Amaçlara ulaşmak için cezalandırmak gerekir.

Y teorisi varsayımlarına göre;

- Çalışmak insan için doğal bir ihtiyaçtır.
- Yaşadığı olumsuz tecrübeler onun tembel olmasına sebep olur.
- Kişi özdenetimini sağlayarak kendi kendini kontrol eder.
- Her bireyin bir potansiyeli vardır. Lider uygun davranışlarla bunu ortaya çıkarır.
- Gereken ortamlar hazır hale getirilerek çalışanların kendilerini geliştirmesi ve sahip olduğu potansiyeli kullanması sağlanır (Koçel, 2020: 599).

#### **2.5.2.5. Blake ve Mouton'un Liderlik Matriksi**

Robert Blake ve Jane Mouton liderlik biçimlerini daha anlaşılır hale getirmek ve liderlerin davranışlarını açıklamak için geliştirdikleri bu çalışmaya “Yönetim Tarzı Matriksi” adı vermişlerdir. Liderlerin davranışlarını iki kategoride ele almışlardır. Bunlar kişilerarası “ilişkilere odaklık” ve “üretim odaklık” boyutlarıdır. Boyutlar ise 9 dereceli bölüme ayrılmıştır (Koçel, 2020: 598). Üretim ile ilgili boyutta görev odaklı bir anlayış vardır. İşin tamamlanıp başarılmasına ve sonucuna önem verilir. Diğer boyutta ise liderler çalışanlarıyla güven içinde olup dostça ilişki ve iletişime odaklanır. Bu liderler bu davranışları eş zamanda farklı düzeylerde sergilerler. Hangi boyuta daha öncelik verdiği farklılaşır (Keçecioğlu, 2003: 167). Bu boyutlar yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Ölçek ise 5 tip liderlik tarzını ortaya koymaktadır. Bu tipler şunlardır (Akçakaya, 2010: 100-101):

1.1. Yönetim (Cılız, Korkak Liderlik): en asgari şekilde iş yapan bu şekilde örgütte kalmayı hedefleyen sorumluluk almaktan kaçınan üretime ve insana değer vermeyen liderlerdir.

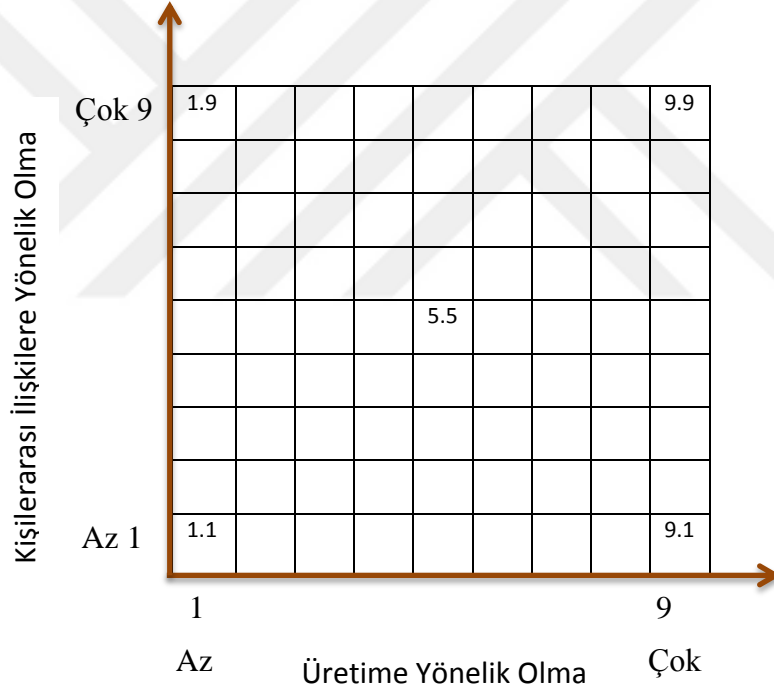
1.9. Yönetim (Şehir Kulübü Üyesi): Üretimi geri plana atarken çalışanlarıyla olabildiğince olumlu ortam yaratma çabası olan liderlerdir.

9.1. Yönetim (Görev Liderliği): Çalışanlarının ihtiyaçlarına önem vermeyen onları bir makine gibi görüp sadece üretmeye odaklanmış liderlerdir. “Üret veya yok ol” bu liderlerin felsefeleridir.

5.5. Yönetim (Orta Yolcu Lider): Hem insana hem işe önem veren bu liderlerin amacı ast ve üstlerini orta düzeyde memnun edebilmektir.

9.9. Yönetim (Ekip Liderliği): Çalışmanın bir gereksinim olduğunu varsayan yönetim anlayışı hakimdir. Çalışanların kararlara katılımını teşvik edilip saygı ve dayanışmanın olduğu bir yönetim tarzı benimsenir.

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi Şekil 2.2.'deki gibidir:

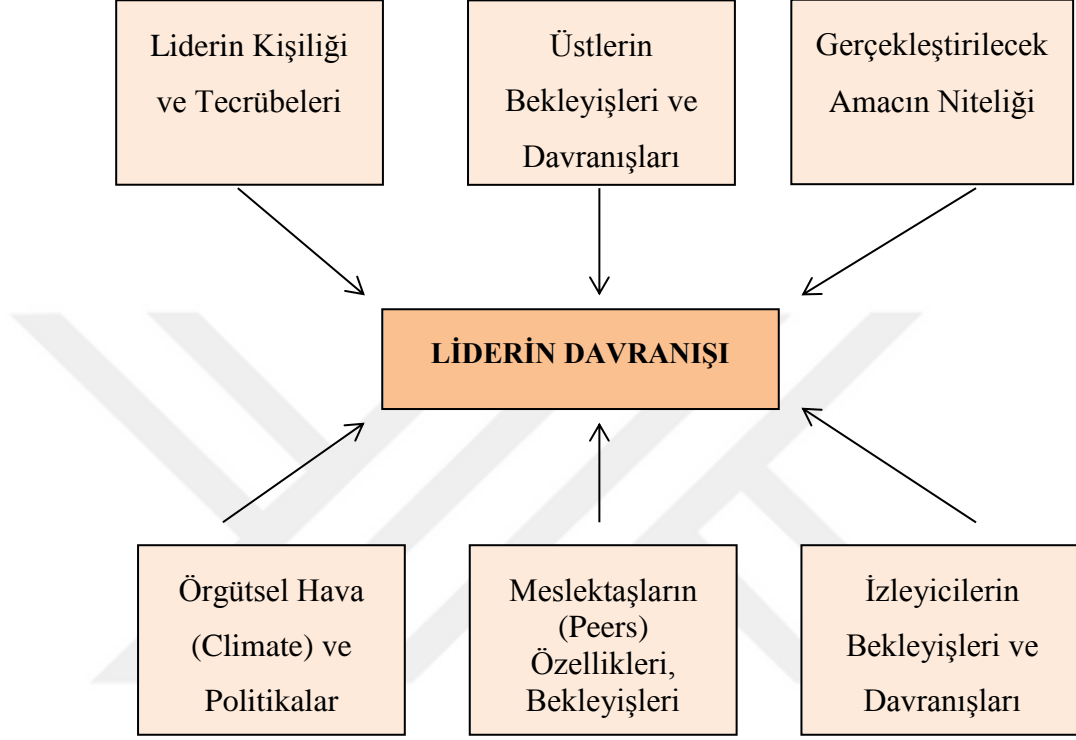


**Şekil 2. 2: Blake Ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi - Liderlik Ağı**  
(Koçel, 2020: 598)

### 2.5.3. Durumsallık Teorileri

Davranışsal teori, kişiye yönelik liderlik davranışının liderin etkililiğini artıracakını varsayarken Durumsallık teorisi ise hem işe hem kişiye yönelik davranışların belirli şartlarda aynı etkiye sahip olabileceğini varsaymıştır. Bu nedenle Durumsallık teorisi

belirli durumlarda hangi şartların öncelikli olabileceğini belirlemeyi ve bu şartlara göre hangi liderlik tarzının hakim olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Koçel, 2020: 601). Şartları da dikkate alarak liderliği açıklayan bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler Şekil 2.3.'deki gibidir:



**Şekil 2. 3: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler (Koçel, 2020: 601)**

Durumsallık teorisi, Özellikler ve Davranışsal liderlik teorilerinin liderlik konusunu açıklamakta yetersiz kaldığı düşünülerek bu teorilere karşı tepki olarak ortaya çıkmıştır (Sığırı ve Gürbüz, 2014). Bu yaklaşımın öne sürdüğü düşünce, bir liderin davranışı ve liderlik özellikleri bazı ortamlarda aynı geçerliliğe sahipken bazı ortamlarda aynı geçerliğe sahip değildir. Dolayısıyla her ortam için geçerli olacak bir lider davranışı ve liderlik özelliğinden söz edilemez (Şişman, 2018: 5). Dolayısıyla liderle birlikte liderin etrafındaki çevrenin de analize dahil edilmesi gerektiği görülmüştür (Erkutlu, 2014: 53). Bu nedendir ki liderin etkililiğini içinde bulunduğu şartlar belirlemektedir. Bu teori her zaman her ortamda uygulanabilecek ideal bir liderlik tarzını değil duruma göre değişen liderlik tarzı savunmaktadır. Dolayısıyla örgütün yapısı, amaçları, çalışanların özellikleri, beklentileri, yetenekleri ve deneyimleri liderin etkililiğini etkilemektedir (Ertürk, 2013: 177).

Durumsallık teorisi adı altında teorilerden bazıları aşağıda ele alınmıştır.

### **2.5.3.1. Fiedler' in Durumsallık Teorisi**

Fiedler'e göre işe yönelik ve ilişkilere yönelik olmak üzere iki çeşit liderlik tarzı vardır. İşe yönelik liderlik tarzında bireyin gerçekleştireceği işe önem verilirken ilişkilere yönelik liderlik tarzında kişilerarası ilişkilere önem verilmektedir (Taşkın, 2020: 14). Bu durumda bir liderin göreve yönelik mi yoksa ilişkiye yönelik bir lider olduğu üç önemli değişkene göre belirlenmektedir. Bunlar “lider-izleyen ilişkisi”, “görev yapısı” ve “konum gücü”dür (Aksel, 2008: 46). Bu değişkenler olumlu veya olumsuz ortamlar oluşturarak liderlik davranışını etkilemekte böylece farklı lider davranışları ortaya çıkmaktadır (Torlak, 2008). Dolayısıyla bir örgütte başarılı olan lider başka bir örgütte başarısız olabilir. Bu nedenle bir liderin performansı şartlara göre değişebilmektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 156).

### **2.5.3.2. Yol-Amaç Teorisi**

Liderin en önemli görevi çalışanları için önemli olan amaçları belirlemek ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirme yollarını bulmalarına yardımcı olmaktır (Koçel, 2020: 604). Lider çalışanlarını ödüllendirerek onları motive eder. Performanslarını yükselterek verimliliği artırır. Çalışanların bireysel amaçlarını belirler örgütteki belirsizliği giderir. Böylece bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşılmış olur (Erçetin, 2000: 47). Bu nedenle örgütün ve bireyin amaçlarının gerçekleştirilmesinde göreve ve çalışana önem verilmesi kadar çalışanların güdülenmesinin öneminin farkına varıldığı liderlik teorisidir (Sağır, 2013). Bu teoride çalışanların güdülenmesi için ödüller aktif olarak kullanılır. Ödül, çalışanın belirlenmiş olan hedeflere ulaşması için bir araç olarak kabul edilir. Liderin rolü ise çalışanların hangi hedeflerinin ve davranışlarının ödüllendirileceğini belirlemektir (Yukl, 2018: 164).

### **2.5.3.3. Hersey ve Blancet'in Durumsallık Teorisi**

Hersey ve Blancet teorisi de liderliği görev davranışı ve ilişki davranışı olarak iki boyutta ele almıştır. Ancak buna bir de grubun olgunluk düzeyi eklenmiştir (Erdoğan, 2008: 57). Lider görev ve üyelerle olan ilişkiye bakarak çalışanlarının olgunluk düzeylerine göre onların davranışlarını yönlendirecektir. Örgüt içinde çalışanların olgunluk seviyeleri değişkenlik göstereceğinden lider de farklı davranış

tarzları sergileyecektir (Çelik, 2003). Bu nedenle çalışanların lidere daha az ihtiyaç duydukları zaman olgunluk seviyeleri üst seviyedeysen çalışanların lidere daha çok ihtiyaç duydukları zaman da ise olgunluk seviyeleri düşüktür (Zel, 2001: 124). Dolayısıyla görev bilinci düşük olan çalışanlara iş yapmaya istekli olanlara göre daha farklı bir liderlik davranışı sergilenmelidir (Güney, 2007). En etkili liderlik şekli de olgunluk seviyesinin en uygun olduğu zamanda kendini göstermesiyle ortaya çıkmaktadır (Erçetin, 2000).

#### **2.5.3.4. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi**

W.J Reddin liderlik davranışının görev ve ilişki boyutuna etkililik boyutunu da ekleyerek 3D teorisini geliştirmiştir (Çelik, 2003). Liderin etkililik derecesi ise ne yaptığı ile değil ortaya sonuç olarak ne çıkardığı ile ilgilidir (Baysal ve Tekarslan, 1987). Bu nedenle liderin etkililik derecesi yaptıklarıyla değil başardıklarıyla ölçülmelidir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92).

#### **2.5.3.5. Vroom ve Yetton' un Normatif Teorisi**

Bu teoride otokratik liderlik tarzından demokratik liderlik tarzına doğru davranış sergileyen liderlik performansı görülmektedir. Teorinin en temel görüşü ise örgüt içinde alınan kararların benimsenmesi ve uygulanabilmesi için çalışanların karar alma sürecine katılmasıdır (Sağır, 2013). Liderin bu karar alma sürecinde yapması gereken ise durumun koşullarını analiz ederek hangi durumda hangi liderlik davranışının etkili olacağını kararını vermesidir (Aydın, 2018). Buna göre lider ilk olarak kararları kendisi verir. İkinci olarak çalışanlara danışır ancak kararı kendisi verir. Üçüncü olarak çalışanların düşüncelerinden yararlanır. Kararlarda çalışanların etkisi olabilir olmaya da bilir ama kararı yine kendisi verir. Dördüncü olarak çalışanlarıyla sorunu paylaşır. Önerileri dinler ama kararı kendisi verir. Son olarak ise çalışanlarla görüşür ve karar sürecine onları da dahil eder (Celep, 2004; Çelik, 2003). Tüm bunlara göre etkili liderlik davranışını karar alma sürecinde duruma en uygun sergilenen liderlik davranışı belirlemektedir.

### **2.6. Liderlik Kavramına İlişkin Yeni Yaklaşımlar**

#### **2.6.1. Vizyoner Liderlik**

Ekip çalışmasının önemli olduğu bu liderlik türünde amaç, geleceğe dair planlamalar yaparken geçmiş tecrübelerden yararlanarak en iyi sonucu elde ederek hedeflere

ulaşmaktır (Turan, 2014: 95). İleri görüşlülük ile amaçlanan yolu açmak bu liderlerin en temel özelliğidir (Erdoğan, 2008). Belirlediği hedefleri gerçekleştirmenin yanında bu hedeflerle kitleleri etkileme, yönlendirme ve muhataplarına aktarabilmeyi içinde barındıran liderliktir (Erdoğan, 2002). Yeni bakış açısına sahip vizyoner liderler olabilmek için sağlıklı durum analizi yapabilme becerisine sahip olmak gerekmektedir (Çelik, 2003). Ayrıca vizyoner liderler, vizyonu gerçekleştirmek için çabalayarak çalışanlarına örnek olur ve onların da kendisini takip etmesine önderlik eder (Erçetin, 2000).

### **2.6.2. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderler kriz anlarında ortaya çıkan, güçlü ve sıra dışı özelliklere sahip kişilerde görülen liderlik modelidir. Bu liderlerde bulunan en güçlü ortak özellikler cesaret, özgüven, ikna, hayranlık uyandırma ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Genellikle de bu liderler karşı tarafı istediklerinden daha fazla motive etme kabiliyetine sahiptir (Tengilimoğlu, 2005: 7). Diğer özellikler olarak karşılıksız sevilen, saygı duyulan, güven duyulan, sorgulanmayan, başarılı liderler olarak kabul edilir (Demirci, 1998: 146). Ayrıca kararları kendisi verir, çalışanlarıyla mesafelidir ve her sözü emir kabul edilir. Tüm bunlara rağmen emirleri karşı taraf tarafından kolaylıkla yerine getirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 215). Davranışları sorgulanmaz, koşulsuz itaat edilir (Sağır, 2013: 196). Karizmatik liderlerin bu özelliklerinin doğuştan geldiği savunulduğu gibi ayrıca sonradan öğrenileceğini iddia edenler de bulunmaktadır (Özler, 2013: 106).

### **2.6.3. Transaksiyonel Liderlik (Etkileşimci)**

Bu liderlik gelenek ve geçmişe sıkı sıkıya bağlıdır. Liderler, yönetim tekniklerini kurallara uygun ve etkin bir şekilde uygular (Bowditch vd., 2001; akt. Boyraz, 2018: 24). Çalışmaların ise kurallara uygun ve görev odaklı olması için liderler çalışanlarını başarıları karşılığında ödüllendirileceği belirtilir. Aksi durumda çalışanların cezalandırılacağı liderlik modelidir (Serinkan, 2002: 75). Ayrıca liderler ödüllendirmeyi para ve statü verme biçiminde kullandıklarından çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle çok az ilgilenirler (Eren, 2001).

#### **2.6.4. Hümanist Liderlik**

Hümanist liderlikte liderler, korumacı ve babacan tavırlar göstermekte, ceza sistemini geri planda tutup ödül sistemini oldukça aktif kullanmakta ve duygusal desteklemelerle motivasyonu sağlamaktadır. Bazı zamanlar orta kademedeki çalışanların da görüşlerini almaktadır (Çetin ve Beceren, 2007: 122). Bu liderlikte öncelikli amaç, çalışanların beklenti ve isteklerine değer verilmesi, duygu ve düşüncelerinin sahiplenilmesidir (Akman, Hanoğlu ve Kızıl, 2015: 131). Ayrıca ast üst ilişkisinin gelişmesindeki belirleyici özellik çalışanların mutluluğu ve memnuniyetidir (Doğanay ve Erdal, 2007: 335). Böylece bu liderlik modeli ile yönetilen çalışanlarda oluşan özgürlük duygusu, çalışanların görevlerini kendi istek ve düşüncelerine uygun şekilde yapmalarını sağlamaktadır (Yoğun ve Göl, 2016: 1722).

#### **2.6.5. Süper Liderlik**

Bu liderlik 1990'lı yıllarda ortaya çıkan herkesin kendi kendisinin lideri olduğu liderliği kişisel bir sorumluluk olarak gören liderlik modelidir. Süper lider olabilmek için astların öz disiplin anlayışı içinde kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Süper liderlikte ast üst ilişkisi önemli olmayıp içsel bir olgunlaşma ve derinleşme söz konusudur (Erdoğan, 2008: 58). Sağır (2013)'e göre süper liderlik için bireyin kendisini ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için olanak ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu da özyönetim becerisine sahip bireyler yetiştirilerek gerçekleşir.

#### **2.6.6. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Bu liderler çalışanlarına talimat vermez, onların çalışmalarına asla karışmaz ve kendilerini bu kişilerden ayrı tutmazlar. Gerekli önlemlerin alınmasında etkili olmazlar. Herhangi bir engel çıktığında ortaya çıkarlar (Özçer, 1988: 77). Yetkilerini tamamen astlarına bıraktıklarından dolayı örgütte otorite boşluğu oluşur. Bu durum ise liderlikle bağdaşmamaktadır (Özler, 2013: 102). Bu nedenle bu liderlerin çalışanlarına doğrudan etkisi yoktur. Nadir olarak çalışanlarının ne yaptıklarına bakarlar (Başaran, 2004: 84). Otorite boşluğunun olmasıyla birlikte örgütte kargaşanın olması, örgüt çalışanlarının farklı hedeflere yönelmesiyle bölünmelerin yaşanması, çalışanların örgüt kaynaklarını kendileri için kullanması bu liderliğin bazı

sakıncalarındandır (Yılmaz, 2011). Ancak bu liderliğin bazı yararları da vardır. Çalışanların amaç, plan ve politikaları kendilerinin belirlemesi, kararları kendilerinin alması ve uygulaması onların liderlik ve yönetim becerilerinin artmasını sağlamaktadır (Eren, 2009: 526).

### **2.6.7. Otantik Liderlik**

Bu liderler çalışanlarıyla olan ilişkileri güven, hoşgörü ve hakikat üzerine kuruludur. Doğal davranmayan, liderini sürekli metheden, içten olmayan insanlardan uzak durur. Bu tarz insanlar yerine doğal davranan, güven verici, gerektiğinde liderini eleştiren ve yeni fikirler üreten insanlarla iletişimde bulunmayı tercih eder (Ayça, 2016: 28). Otantik liderler güçlerini konumlarının getirdiği yetkilerden değil içtenlik ve doğallıktan alırlar. Bu özellik onları diğer liderlerden farklı kılar (Eren, 2017: 12). Otantik liderler öncelikli olarak başkalarına liderlik yoluyla hizmet etmeye isteklidir. Diğer insanları güçlendirmek öncelikli amaçlarıdır. Kendilerini güçlendirecek olan saygınlık ve parayı daha geri planda tutarlar (Ayça, 2016: 35).

### **2.6.8. Demokratik ve Katılımcı Liderlik**

Bu liderlikte lider yetkiyi tamamen astlarına bırakmamakta paylaşma eğilimindedir. Ast üst ilişkisine önem vermekte ancak demokratik yönetime de dikkat etmektedir. Çalışanlarından aldığı önerilerle yol haritasını oluşturmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Böylece çalışanların karar sürecine katılması fikirlerinin alınmasıyla sorumlulukları artmakta ve kararların uygulamaya geçirilmesiyle oluşabilecek tepkilerin en aza inmesi sağlanmaktadır. Ayrıca devamlılık artmakta ve çatışmalar azalmaktadır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013). Çalışanların karar alma sürecine aktif olarak katılmaları onlara öneri ve fikirlerini ifade etme özgürlüğü sağlamaktadır. Böylece çalışmanın her aşamasına dahil olan çalışanlar işin eksiklerini ve hatalarını daha kolay fark ederler. Böylece yaşanması olası sorunlar için önceden önlemler alabilirler (Gastil, 1994: 954). Yalnız karar alma sisteminden kaynaklı zaman kaybının yaşanması bu liderlik modelinin sakıncalarından biridir (Bozdoğan ve Sağnak, 2011: 139). Ayrıca uzmanlık alanı olmadığı konularda herkesin fikir vermeye zorlanması yanlış fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmakta ve fikri alınacak grubun kalabalık olması örgütün karar alamaz duruma gelmesine neden

olmaktadır. Bu durum ise bu liderliğin diğerk sakıncalı yönünü oluşturmaktadır (Eren, 2001; 455).

### **2.6.9. Etik liderlik**

Etik liderler özü sözü bir, güvenilir, özel yaşamında etik davrandığı kadar yapılan her işte de etik değerlere uygun davranan, adil karar veren ve çalışanlarına örnek olan bireylerdir (Bakan ve Doğan, 2013). Şentürk (2011)'e göre; tarafsız, eşit, saygılı, hoşgörülü, dürüst, içten, sevgi dolu, adil ve insancıl kişilerdir. Etik liderin başkalarına adaletli ve saygılı olması, başkaları için çalışması etik liderin en önemli özelliğidir (Gedikoğlu, 2015). Örgütsel etiğin oluşması liderin etkili etik liderlik davranışı göstermesine bağlıdır (Gümüşeli, 2001: 543). Bu nedenle etik lider, bir yandan liderliği öğrenip uygularken ve liderliğin getirdiği sorumluluğu yerine getirirken bir yandan da örgüt içinde gerçekleşen olayları ahlaki bir süzgeçten geçirerek doğru kararlar vermelidir (Özkeskin, 2013).

### **2.6.10. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik**

Burns'e göre bu liderler çalışanlarını zorlamadan onların morallerini yüksek tutarak etkileyen ve desteklerini alan kişilerdir (Özalp ve Öcal, 2000). Kendilerine olan inanç ve özgüvenleri yüksek olan bu liderler çoğunlukla kriz anlarında ortaya çıkarak zor ve keskin kararlar verirler (Eren, 2012: 473). Dönüşümcü liderler ellerindeki insan kaynağından en iyi şekilde yararlanmaya odaklanarak örgütün bir bütün olarak gelişmesini sağlarlar. Örgütün gelişimini ise hem kendilerinin hem çalışanlarının bireysel gelişimlerine olanak vererek sağlarlar. Böylece liderin ve çalışanlarının dönüşümlerine imkan sağlanmış olunur. Bu sayede lider daha üst yetenekler kazanırken çalışanlar da liderlik özellikleri kazanırlar (Aydın, 2010). Ayrıca bu liderler çalışanlarının etik değerlerine hitap ederek onların ahlaki meselelere ilişkin bilinçlerini artırmaya çalışırken örgüte yeni bir şekil vermek için harekete geçirirler (Yukl, 2018: 321). Uzun vadeli planlamalar yapar ve planlanan hedefleri sıklıkla dile getirirler. Yapılması planlanan bu hedeflerin gerçekçi ve özgün olması gerekmektedir. Böylece lider sayesinde liderde çalışanlarda ve tüm alanlarda değişim ve dönüşüm gerçekleşmiş olur (Can, Aşan ve Aydın, 2006). Bu liderliğin hakim olduğu örgütlerde samimi ve içten bir ilişki ağı vardır. Çalışanların birbirlerine karşı saygı ve güven duymaları örgüt içinde verimliliğin artmasında önemli bir etkiye

sahiptir. Bu örgüt ikliminde çalışanlar kendilerini yeniler ve geliştirir. Yaptıklarından ve yapacaklarından daha fazlasını yapabileceklerine inanırlar (Eraslan, 2004: 7). Dönüşümcü liderler sadece performans ve yenilikleri düşünmemektedir. Mutluluk ve güveni artırmayı da düşünmektedirler. Böylece bu liderler örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çalışanlarını daha kolay etkileyip yönlendirmektedirler (Buluç, 2009: 74). Ayrıca dönüşümcü liderliğin hüküm sürdüğü örgütlerde işten ayrılma ve tükenmişlik düşük, iş görme ve verimlilik yüksektir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2011: 248).

### **2.6.11. Öğretimsel Liderlik**

Öğretimsel liderliğin keşfi 1970’li yılların sonundan itibaren öncelikle batılı ülkelerin başarı gösteren okullarına yönelik yapılan bir araştırma kapsamında gerçekleşmiştir (Şişman, 2018: 170). Sadece eğitim kurumlarına mahsus olan bu liderlik kuramının temel konusu öğretimin gerçekleştirilmesi olup amacı ise eğitim kurumlarının tamamen öğretime yönelik olarak düzenlenmesidir (Çelik, 2003: 224). Öğretimsel liderlikte liderin çevresindeki bireylerin aldıkları her eğitimle ilgili yönlendirmelerde bulunarak onlarla yakından ilgilenmesi gerekmektedir (Balcı, 1993: 29). Öğretimsel lider eğitim kurumunun neleri gerçekleştireceği ile ilgili stratejileri belirleyerek okulun misyonunu ve vizyonunu örgüt üyeleri olan öğrenci, öğretmen ve veli ile paylaşmalıdır (Şişman, 2018: 66).

## **2.7. Toksik Liderlik**

### **2.7.1. Toksik Kavramı**

Günümüze kadar liderlik kavramı ile yapılan birçok araştırmaya bakıldığında liderlik kavramının hep olumlu yönlerinden, liderin örgüte kattığı faydalarından, örgüt çalışanlarına örnek olan olumlu davranışlarından ve olumlu liderlik özelliklerinden bahsedildiği görülmektedir. Örgütü ve örgüt çalışanlarını olumlu liderlikle bir güneş gibi aydınlatan bu liderlerin sayısız bilimsel araştırmaları bulunmaktadır. Son çalışmalara bakıldığında artık liderlerin örgütü ve örgüt çalışanlarını etkisi altına alan zehirli duygu ve zehirli örgüt ikliminden bahseden bilimsel çalışmalara da yer verildiği görülmektedir. İlk olarak Whicker (1996)’nın toksik lider kavramını ele almasıyla liderliğin kötü yanlarına da değinilmeye başlanmıştır (Demirel, 2015). Toksik kelimesi Türk Dil Kurumu’na göre “zehirli” ve “sağlığa zararlı” olarak

belirtmiştir (TDK, 2018). Gangel (2008)'e göre toksik; zehirden etkilenme, etkilenme sonucunda zarar görme sakatlık gibi ya da yaşamın son bulmasıyla sonuçlanan olarak tanımlanmaktadır. Toksisite ise, zehirlenme durumu veya halidir. Frost (2004)'e göre toksik duygular ise; duygular ortaya çıktığında ve kontrol altına alınmadığında örgütü ve çalışanları iyi olma durumundan çıkarma, örgüt çalışanlarını işten ayrılma hissi oluşturacak kadar kötü sonuçlara yol açmadır.

### **2.7.2. Toksik Liderlik**

İlk kez toksik liderlik terimini kullanan Whicker (1996) toksik liderleri “memnuniyetsiz, uzlaşmacı yönü eksik olan ve kötü düşünceli ve davranışlı” liderler olarak tanımlamaktadır. Lipman-Blumen (2005b) toksik liderliği, örgüt ve örgüt çalışanlarına ağır hasarlar veren, tahripkar ve işlevi olmayan bir liderlik olarak tanımlamaktadır. Araştırmalara göre toksik liderleri; davranışlarıyla, kişilik özellikleriyle örgüte ve örgüt çalışanlarına hasarlar veren, tutarsız davranan, astlarının rahatını düşünmeyen, kendi motivasyonları için kendi çıkarlarını düşünen, kendi sözünü dinleten başkalarının ne dediğini umursamayan, çalışanları kendisi için çalışan robotlar olarak gören, gerçek hislerini saklayan, çalışanlarını küçük gören, tehditkar, başarıyı kendinden başarısızlığı çalışandan bilen, çalışanların haberi olmadan kurallar koyan ve değiştiren, çalışanını doğrudan psikolojik ve dolaylı olarak fizyolojik olarak olumsuz etkileyen, şüpheli, etik ilkelerden ve insani duygulardan uzak, kişi ya da kişilerle kişisel sorunları olan kişiler olarak belirtebiliriz. Reed (2004)'e göre; lider tek bir kişiye yönelik yıkıcı davranışlar gösteriyor ve diğer tüm örgüt üyeleriyle olumlu iletişim içindeyse o lider toksik lider olarak nitelendirilemez.

Kellerman (2008), toksik liderliği kısıtlı bir tanımla ifade edilebilecek kadar basit bir anlama sahip olmadığını belirtmektedir. Çünkü lider kimine kişide bağımlılık yaratacak kadar etkili ve becerikli görünürken kimine toksik olarak görünür. Toksik liderlerin isteklerini sorgusuzca ve hevesle yerine getiren bağımlılık geliştiren bu çalışanların olduğunu bilmek kolay anlaşılacak bir durum değildir. Bir liderin toksik olarak değerlendirilmesi için liderden yana oluşabilecek hasarların etkisinin örgüt çalışanları üzerinde önemli derecede ve uzun süreli olması gerekmektedir. Çalışanlarına istemsizce hasar veren, dalgın liderlerin toksik lider olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir (Lipman-Blumen, 2005b). Macklem (2005),

toksik liderlerin hasarları olarak örgüt çalışanlarının işi istenilen şekilde yürütmemesi, işten ayrılması ve örgüte bağlılığının azalması gibi sonuçlara yol açabileceğine değinmiştir. Appelbaum ve Roy Girard (2007) göre ise toksik davranışlara uğrayan örgüt çalışanlarında zaman içerisinde performanslarında düşüşün olduğu görüldüğünü belirtmektedir.

Toksik liderlik ayrıca astlarının yanı sıra başarı gösteren birlikte çalıştığı diğer yöneticileri de toksisite ederek başarısızlığa uğramalarına neden olan bir liderliktir (Balkundi ve Kilduff, 2006). Flynn (1999), toksik liderin o günkü psikolojisinin örgütün havasını etkilediğini, yüksek sesle konuştuğunu, çalışanlarına gözdağı verdiğini, zorbaca davranışta bulunduğunu ve çalışanları sessizliğe ittiğini ifade etmektedir. Reed (2004), çalışanlarıyla bağırarak konuşan, nezaketten yoksun, kararlı ve sadece kendi isteklerini astlarına yaptıran liderin toksik olmadığını, içten davranan ve tatlı dil kullanan liderlerin de toksik olabileceğine değinmiştir. Toksik liderlik ile ele alınan tüm nitelendirmelere bakıldığında toksik liderliği tanımlamanın oldukça zor olduğu görülmektedir. Yapılan tanımlamalara bakıldığında lideri toksik olarak nitelendirmek için liderin örgüt çalışanlarına direkt ya da doğrudan doğruya olmayacak şekilde zarar vermesi ve örgüt iklimini olumsuz etkilemesi gerekmektedir (Green, 2014). Bu bağlamda toksik liderlik önce kişilere sonra örgütlere zarar veren liderlik olarak tanımlanabilir.

### **2.7.3. Toksik Örgüt-Toksik Çalışanlar**

Toksik örgüt, zehirli, uyumsuz, tahripkar, istismarcı, işlevi olmayan, art niyetli davranışlar içeren, bu davranışlara katlanıldığı ve kolayca yayıldığı örgütler olarak nitelendirilmektedir (Kinder vd., 2008: 9). Bacal (2000)'e göre ise; toksik bir örgütü sağlıklı örgütlerden ayıran iki temel özellik vardır. Birincisi performansın ve karar sürecinin kötü olmasıdır. İkincisi ise yüksek seviyede memnuniyetsizlik ve aşırı strestir. Toksik yönetim tarzının benimsenmesi örgütte ümitsizliğe, öfkeye, moralsizliğe ve iletişim sorunlarına sebebiyet vermektedir. Bu durum örgüt çalışanlarının örgüt yönetiminden kaygı duymalarına ve tehlike ile karşılaştıklarında pasif kalmalarına sebep olmaktadır. Böylece toksik özellikler taşımayan çalışanlar, bu yönetim sürecine uyum sağlamayanlar uzak tutulmaktadır. Bu nedenlerle çalışanların örgüte olan aitik hisleri yok olmakta ve tatmin duyguları azalmaktadır (Appelbaum ve Girard, 2007).

Bir örgütteki iletişime bakıldığında çalışanlarla ilgili olumsuz bilgiler yayılıyor zarar verecek söylemler üretiliyorsa o kurumu toksik olarak nitelendirebiliriz. Toksik örgütlerde çalışanlar, işleri ile ilgili çalışmak yerine gerçek olan ya da olmayan söylentilerle zamanlarını geçirirler. Bu durum çıkarlara dayanan bir iletişimin kurulmasına, takım ruhundan ve işbirliğinden uzaklaşılmasına neden olmaktadır. Tek bir kişi bir örgütü toksik hale getirebilir. Tek kişinin varlığı toksisitenin yayılması için yeterli olabilir (Bitirim ve Eğimli, 2008: 130). Böylece bir toksik çalışan diğer tüm çalışanları toksik hale getirebilme ve örgütü zehirleyebilme özelliğine sahiptir diyebiliriz. Schmidt (2008)'e göre toksik liderler örgütsel faaliyetlerin genelini olumsuz etkilemektedir. Çalışanların başarılarında düşüşe, katılımlarının azalmasına ve işten tatmin olmamalarına neden olmaktadır. Çalışanların yıkıcı ve toksik bir durumla karşılaştıklarında yaşadıkları bu durumu örgüt içerisinde diğer arkadaşlarıyla da paylaşmaktadır. Paylaşımın yapılmasıyla tecrübe edinilen bu zehirli algı yayılmakta ve zehir tüm örgütü etkisi altına almaktadır (Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998: 659). Böylece örgüt içerisinde çalışanlarda uyku sorunları, bunalım, bilişsel bozukluklar gibi psikolojik, yüksek tansiyon ve kas gerginliği gibi fizyolojik sorunlar gözlemlenebilir (Mines vd., 2013: 4). Toksik davranışların çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara neden olabileceği ve örgüt iklimini olumsuz etkileyeceği söylenebilir.

Toksik liderler aşağıda belirtilen davranışlarıyla toksik örgütün oluşmasına neden olabilirler (Coccia, 1998; Reed, 2004):

1. Durum ve zaman fark etmeksizin örgütü kontrolleri altında tutarlar.
2. Kendilerinde asla hata görmezler ve hata yapsalar bile görünmesini, duyulmasını engellemek için önlemler alırlar. Başkalarını suçlamayı tercih ederler.
3. Örgütte herhangi bir sorun çıktığı zaman hemen suçlayacak kişi ve kişiler bulurlar
4. Herhangi bir durumun gerçekliğine dikkat etmez, ilgilenmezler
5. Kendilerini ilgilendiren herhangi olumlu bir durum olmadıkça asla duygularını ifade etmezler
6. Üstlerine düşen görevin, rolün dışına çıkmazlar
7. Kendileri dışında herkese karşı güvensizdirler

8. Bağış, hibe vs. onlar için örgütteki her şeyden daha değerlidir
9. Örgüt iklimini olumsuz etkileyen kişi ya da kişilere yönelik farklı teknikler uygulanlar
10. Sadece kendi düşüncelerine göre hareket ederler. Asla başkalarının fikirlerini önemsemeler. Kendi hareketlerinin başkalarını nasıl etkilediğini umursamazlar
11. Çalışanlarının refahını düşünmezler. Kendi çıkarları önceliklidir.

#### **2.7.4. Toksik Liderlerin Temel Özellikleri ve Davranışları**

Williams (2005) toksik liderlerin kişilik özelliklerini becerisi, uyumu, yeterliliği olmayan, ahlak kurallarına uymayan, art niyetli, sorumluluk duygusu bulunmayan, tatmin olmayan, dürüstlükten uzak, korkak, kendini beğenen, bencil, kin tutan, görevini kötü yapan, hırslı, paraya önem veren, yalancı, şikayetçi ve küstah olarak belirtmiştir. Lipman-Blumen (2005a) ise toksik liderin kişisel özelliklerini hırs, ego, küstahça davranma, ahlakı bozuk, umursamayan olarak belirtmiştir. Lubit (2004) ise toksik liderleri; özsever, kontrolcü, paranoyak, fırsat kollayan, anti sosyal, agresif, kaba, zorba, dengesiz, canı, şovenist, sert, otoriter, katı, tacizci, diktatör, zorlayıcı, ısrarcı, öfke kontrolü olmayan ve pasif-agresif kişilik bozukluğu vb. gibi özellikleri olan liderler olarak tanımlamıştır.

Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik liderliğin özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

- Toksik liderler çalışanlarına kötü sözler söylemekte ve onları aşağılamaktan kaçınmamaktadırlar.
- Toksik liderler çalışanlarının mutluluklarını göz ardı eder ve kötü niyetli olup onlara zarar verebilmektedirler.
- Çalışanlarının iyi niyetini kötüye kullanırlar.
- Toksik liderler kendi düşüncelerinin doğruluğundan kuşku duymazlar.
- Toksik liderlerin zehirli davranışları sadece bir çalışanını değil örgütün tamamını etkilemektedir.
- Toksik liderler genelde kendi menfaatlerine göre davranan ve yalnızca kendini düşünen kişilerdir.

- Toksik liderler yönetim güçlerinin arkasına sığınarak çalışanlarını aşırı denetlerler.
- Toksik liderler çalışanlarının morallerini bozacak bir kişilik yapısına sahiptirler.
- Toksik liderler, kendilerine her açıdan hayranlık duyanlardır.
- Toksik liderler örgüt içinde devamlı negatif iklimin oluşmasını sağlarlar.
- Toksik liderler başkalarının duygu, davranış ya da durumlarını içselleştirmekten yoksun ve onlara karşı duyarsızdırlar.

Çelebi vd. (2015) toksik liderleri zehirli liderler olarak adlandırmıştır. Bu liderler örgüt çalışanlarını ve örgüt iklimini negatif yönde etkileyen ve zarar veren liderlerdir. Toksik liderlerin önceliği örgüt kültüründen çok kendileridir. Bu nedenle bu liderler daha da üst mevki ve makamlara gelebilmek için çalışanlarına karşı her türlü davranış ve tutumu sergilemekten kaçınmazlar. Dolayısıyla çalışanlarına ve örgüte zarar veren liderlik davranışlarına sahiptirler. Toksik liderler tarafından en çok tekrarlanan ve karşılaşılan davranışlar; çalışanlarına karşı tahripkar davranılması, çalışanların kullanılması, aşağılanması, kendi sorunları için başkalarını günah keçileri yerine koyup suçlaması, mesleki görevlerini gereği gibi yerine getirmemesi, aşırı eleştirel olup işini iyi yapanları eleştirmesi ve çalışanlarını korkutmasıdır (Ashforth, 1994; Frost, 2004; Kellerman, 2008; Lipman-Blumen, 2005b; Tepper, 2000). Toksik liderler liderlik güçlerini daha da güçlendirmek için bilerek çalışanlarını kendilerine bağımlı olması için gayret gösterirler. Çalışanlarına onları destekleyecek tek kişi olarak görünmek isterler. Tehditkar ve otoriter davranarak çalışanlarının boyun eğmelerini sağlayarak soru sormalarını ve kendilerini sorgulamalarına izin vermezler. Yeni liderlerin seçilmesini engellemek için örgüt düzenini bozarlar ve demokratik olmayacak yönetim şeklini tercih ederler (Lipman-Blumen, 2005b).

Toksik lider, kararlarını çok kısa sürede alabildiği gibi kararlarını herhangi bir neden belirtmeksizin hiç beklenilmezken bir anda değiştirebilir. Çalışanlarına ve örgüte karşı son derece ilgisiz davranırken kendini merkeze alıp örgüt iklimini olumsuz yönde etkiler (Bitirim ve Eğinli, 2008: 133). Toksik liderler, uyumlu ve iyi niyetli davranmayarak hoşnutsuzluk yaratan liderlerdir. Başarıya ulaşmak için başkalarını küçük düşürmeyi bir basamak olarak kullanır. Gerçek duygularını gizlerler, belli

etmezler. Sadece kendi değer yargılarına odaklanırlar (Whicker, 1996). Flynn (1999)'a göre toksik liderler kabadırlar ve hemen zora başvuran davranışlar gösterirler. Ses tonlarını ayarlamayarak yüksek sesle sert sözler kullanarak kırıncı ve itici davranırlar. Dolayısıyla bu davranışlarıyla çalışanlarına zarar verirler. Reed'e (2004) göre ise bir konuda kesin tutumunu belirlemiş, talepkar, yüksek ses kullanan bir lider toksik lider olmayacağı gibi samimi bir görünüşü içten bir tavrı olan yumuşak ses tonunu kullanan bir liderin toksik olma olasılığı vardır. Tek bir davranış bir liderin toksik olduğunu göstermezken zaman içerisinde astları üzerinde yarattığı motivasyonu azaltıcı davranışlarının moral ve örgüt iklimi üzerindeki olumsuz etkisidir. Çelebi vd. (2015)'e göre de çalışanlarını, örgütü ve örgüt iklimini olumsuz etkileyen, zarar veren liderler toksik liderlerdir. Aubrey (2012) göre ise toksik liderin göstermiş olduğu toksik davranışların sebep olduğu olumsuz sonuçlar örgütün iklimine ve kültürüne kalıcı zararlar vermektedir. Toksik yöneticiler, çalışanlarını kendileri gibi olmaya ve davranmaya zorlayarak örgüt içinde toksik iletişimin yaygınlaşmasına neden olurlar (Bitirimli ve Eğinli, 2008). Dolayısıyla çalışanlar birbirleriyle olumlu ilişkiler kurup örgüt içerisinde üretkenliği artırmak yerine birbirlerine karşı tamamen yabancı hale gelirler (Wilson-Starks, 2003: 3).

Toksik bir örgütün oluşumuna neden olan toksik lider davranışları şunlardır (Appelbaum ve Roy Girard, 2007):

1. Denetleyicidir. Her süreçte kontrol sahibi olmak ister,
2. Kendisinin hata yapabileceğini kabul etmez. Hataları hep başkalarına yükler,
3. Herhangi bir problem olduğunda başarısızlığın sorumlusu olarak birilerini arar,
4. Sadece kendisi konuşur. Karşı tarafa söz hakkı vermez,
5. Kimseye güven duymaz,
6. Duygularını belli etmez,
7. Çalışmak önceliğidir. Hiçbir şey çalışmaktan daha önemli olamaz.

Toksik liderlerin davranışlarının sonuçlarına baktığımızda Bitirim ve Eğinli (2008)'e göre toksik liderlerin örgütlerine karşı olumsuzluk yaşatması sonucunda çalışanlarının örgüte olan bağlılıkları ve katkıları azalacaktır. Bununla birlikte örgüt bundan zarar görecektir. Çalışanlar toksik liderlere ya katlanacak ya da örgütten ayrılacaktır. Örgütün ideal olandan uzaklaştığını düşünen çalışanlar örgütten

ayrılmayı diğerleri ise toksik liderin davranışlarının normal olduğunu düşünerek kalmayı tercih edeceklerdir. Ancak örgütte yüksek stres hakim olacaktır. Reed (2004) ise toksik liderlerin örgüt bütünlüğü bozarak çalışanlar arasındaki ruh birliğini de yok ettiklerini ifade etmiştir. Pelletier (2010)'a göre ise toksik liderler çalışanlarının moral, motivasyon ve benlik saygılarının yok olmasına neden olur. Bir örgütteki toksik yönetim şekli umutsuz olma, öfke, moralsizlik ve kötü iletişim gibi olumsuz durumların oluşup yayılmasına doğrudan etkili olmaktadır. Toksik bir örgüt kültürünün oluşmasında ve bu kültürün desteklenmesinde toksik liderler ve yöneticiler önemli rol oynamaktadırlar (Appelbaum ve Roy Girard, 2007). Sonuç olarak Lipman-Bluman (2005a) toksik liderliğin yol açtığı sonuçlarının oldukça pahalıya mal olacağını fertlerin, grupların, örgütlerin ve hatta ülkelerin varlığına son verebileceğini vurgulamıştır.

#### **2.7.5. Toksik Liderlik Boyutları**

Literatür incelemesi yapıldığında Schmidt (2008) toksik liderliği; kendini gösterme, istismarcı, öngörülemezlik, narsisizm ve otoriterlik olarak beş boyutta ele almıştır. Bu çalışmada ise toksik liderlik Çelebi vd. (2015) çalışmasına paralel olarak çıkarıcılık, değerbilmezlik, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır.

##### **2.7.5.1. Çıkarıcılık**

Çıkarıcılık boyutu; saygısızca davranma, çalışanlarını aşağılama ve küçük düşürme, kendini üstün göstermeye yönelik davranışlar, insanlara karşı olumsuz tutumlar sergileme, işten tatmin olmama, keyifsizlik, güvensizlik, aşırı derecede sinirlilik hali gibi davranışlarla kendini göstermektedir. Çalışanları korku ile isteklendirmeye çalışma, küçük düşürücü davranışlarda bulunmak, işten çıkartmakla tehdit etmek, kişilerde güvensizlik oluşturma ve örgüte bağlılığı azaltma, psikolojik baskı ile kişilerin isteklerini görmezden gelmek, kişileri kendi tarafına çekerek kendi isteklerini yaptırmaya zorlamak, kendi fikirlerini üstün görme, başkalarının fikirlerini önemsememe, sözlerini kesme gibi toksik davranışlar da çıkarıcılık boyutunda ele alınmaktadır (Career Advice Monster, 2012). Çıkarıcı liderler, çalışanları tarafından güvenilir kişiler olarak görülmemektedir. Bundan dolayı bu durum çalışanların davranışlarına etki etmekte ve iletişimin zayıflamasına, bilgi alışverişinin azalmasına

sebepler olarak örgütte sessizliğin hakim olmasına neden olmaktadır (Gambarotto ve Cammozzo, 2010).

#### **2.7.5.2. Değer Bilmezlik**

Toksik liderler kendilerini değiştirmek yerine çalışanlarının da kendileri gibi davranmasını zorlayarak örgütün toksik yapıya ulaşmasına neden olurlar. Çalışanlarına saygı duymayarak kendi isteklerine göre kuralları koyar veya değiştirirler. Kendisinden korkmalarını sağlayacak derece beklenmeyen, kestirilemeyen davranışlar sergilerler. Bu tarz bir yönetim anlayışına sahip olmalarının nedeni ise otoritelerini kaybetme korkusu olduğu söylenebilir (Bitirim ve Eğinli, 2008). Wilson-Starks (2003)'e göre toksik liderler çalışanlarıyla aynı düşünceyi savunduklarında onları ödüllendirmekte, farklı düşünceleri savunduklarında onları ise cezalandırmaktadırlar. Böylece her şeye evet diyen çalışanlar terfi alırken, eleştirel ve sorgulayıcı yaklaşan çalışanlar önemli pozisyonlardan mümkün olduğunca uzak tutulmaktadır. Toksik liderlerin bulunduğu ortamları olumsuz etkilemelerinden dolayı bu ortamlarda yüksek oranda iş bırakma ve düşük üretim görülmektedir. Yeniliklere açıklık red edilmiş ve kişilerarası çatışmalar ortaya çıkmıştır. Diğer bir söyleyişle olumlu ortam yok olmuş, yapılması beklenen görev ve davranışlar normalin dışında gerçekleşmiştir (Goldman, 2006).

#### **2.7.5.3. Bencillik**

Toksik liderlerde “biz” yoktur “ben” vardır. Elde edilen başarıları kendinden bilirken başarısızlıkları ise çalışanlarından bilirler. Egolarının tatmin edilmesini isterler. Yapıcı değildirler. Olumsuz mesajlar kullanırlar ve anlaşılması zordurlar. Bu yüzden bu kişilerle çalışması da zordur. Bu liderler, çalışanlarını kendisi gibi olmaya zorlayarak kendilerine benzetmeye çalışırlar (Bitirim ve Eğinli, 2008). Toksik liderler sevgiye dayalı saygıya önem vermez, kendi kişiliklerine karakterlerine karşı saygı duyulmasını tercih etmezler. Korkuyu kullanarak kendilerine saygı duyulmasından çok makamına saygı duyulmasını tercih ederler (Henley, 2003: 578).

#### **2.7.5.4. Olumsuz Ruhsal Durum**

Appelbaum ve Girard (2007)'ye göre, olumsuz ruhsal durum sergileyen bu liderler her durumun kendi kontrolleri altında olmalarını isteyecek kadar aşırı

kontrolcüdürler. Fakat herhangi bir aksaklık ve sorunda birilerini suçlamayı tercih ederler. Asla kendilerinde hata görmezler. Gerçeklerden kaçarak koşulları kendi istedikleri şekilde görür ve yönlendirirler. Kimseye güven duymazlar. Çalışmak onlar için her şeyden daha önce gelir. Toksik liderler zehirli davranışlarıyla çalışanlarını önce büyülerler sonra kendi istek ve düşünceleri çerçevesinde yönlendirmeye çalışırlar. Daha sonra aksine davranıp kuyularını kazarlar. Bu tip davranışlarla hem çalışanlarına hem örgüte zarar vererek yıkıcı sonuçlara neden olurlar (Neuman ve Baron, 2005).

## **2.7.6. Toksik Liderlikle Benzer Liderlikler**

### **2.7.6.1. Yıkıcı Liderlik**

Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) yıkıcı liderliği; etkileme, ikna ve bağlılıktan uzak baskı, zorlama ve manipülasyon gibi yöntemleri içeren liderlik olarak tanımlamaktadır. Krasikova, Green ve Lebreton (2013) yıkıcı liderliği art niyetli, strese neden olan, iş memnuniyetini engelleyen, örgütte problemlere yol açan, örgüt ortamının huzurunu kaçıran ve tüm bunları kasıtlı ve sistematik olarak yapan kişilik özelliklerine sahip liderler olarak belirtmişlerdir. Kellerman (2008) yıkıcı liderlikle ilgili yedi özellikten bahsetmektedir. Bunlar; art niyetli olma, dar görüşlü olma, yozlaşmışlık, becerisizlik, tutarsızlık, duygusuzluk ya da en azından öyle gözükme, sert mizaçlı olma. Yıkıcı liderler astlarına zorla iş yaptırarak baskıcı bir tutum sergilerler. Motivasyonlarını yok ederler. Ancak kendilerini üst yönetimlerine karşı daha iyi göstermeye çalışmaktadırlar (Schmidt, 2008). Yıkıcı liderlik davranışlarının sadece açık ve aktif olması gerekmemektedir. İş güvenliğini sağlamayan liderler pasif ve dolaylı yoldan yıkıcı bir davranış ortaya koyarlar (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015). Ayrıca liderin çalışanlarına geri bildirimlerde bulunmaması da hem dolaylı hem de pasif davranış olarak görülmektedir (Tepper, 2000; Neuman ve Baron, 2005). Yıkıcı liderlik cinsel istismarı, sözlü sözsüz fiziksel saldırıyı barındırırken bu özellikleriyle toksik liderlikten ayrılmaktadır (Pelletier, 2010). Toksik liderlik astlara yönelmiş daha dar kapsamlı liderliktir. Bununla birlikte yıkıcı liderlik liderlerin gösterebileceği toksik liderlik ile cinsel taciz, kişiler arası şiddet ve iş yeri zorbalığı gibi hem astları hem örgütü etkileyen birçok olumsuz liderlik davranışı içeren kapsamlı bir yapıdır (Schmidt, 2014).

### **2.7.6.2. Narsist Liderlik**

Narsist liderler kendilerine yüksek derecede hayranlık duyarlar. Başkalarının da kendilerine hayranlık duymalarını beklerler. Kendilerini bu şekilde motive edip güç alırlar. (Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 618). Odak noktaları kendileri, başarıları ve egolarıdır. Bu toksik davranışları sürekli şekilde gösterirler (Doty ve Fenlason, 2013: 56). Narsist liderler bireysel konularda yetersiz olmalarına rağmen kendilerini üstün görme duygularından dolayı astlarına karşı üstünlük sergilerler. Kendi çıkarlarını, örgüt çıkarlarından önde tutma gibi narsist kişilik özellikleri gösterirler (Geçtan, 2004; Kesken ve Ünnü, 2011). Bazı araştırmacılar bu liderlik tarzını olumsuz olarak sınıflandırırken bazıları ise davranışlarıyla olumsuz lider olarak sınıflandırmaktadır. Ayrıca narsist liderliğin toksik liderlik özellikleri içerdiğini belirtmişlerdir (Lipman-Blumen, 2005a; Schmidt, 2008; Williams, 2005).

### **2.7.6.3. İş Yeri Zorbalığı**

Liderin gücüne güvenerek kendinden daha zayıf çalışanlarına karşı gösterdiği zihinsel ve fiziksel güç kullanımınıdır (Pelletier, 2010: 375). Zorba lider, örgütün çıkarlarını koruyan, örgütün çıkarları için daha yapıcı davranan ancak astların çıkarlarını görmezden gelen liderlerdir. Bu nedenle ellerindeki gücü kaybetmemek için çalışanlarını aldatma, onları etkileme ve tehdit etme eğilimindedirler (Başar, Sığırı ve Basım, 2016).

Tepper (2000)'e göre zorba liderlerin özellikleri şunlardır:

- Fiziksel temastan kaçınarak sözlü veya sözsüz dostça olmayan tavırlar sergilemek
- Çalışanlarına karşı sert, kırıcı olma ve kaba davranma eğiliminde olma
- Etik olmayan etkisiz davranışlar gösterme
- Örgüt kültürünü ve iklimini olumsuz etkilemek.

Mobbing olarak da adlandırılan iş yeri zorbalığının yasal bir işleme tabi tutulması için zorbalığın düzenli, sürekli ve belirli bir süre boyunca olması gerekmektedir (Einarsen vd., 2003). Fox ve Stallworth (2005) göre iş yeri zorbalığı yöneticiler ve çalışanlar arasında, çalışanların kendi arasında ve müşterilerle çalışanlar arasında gerçekleşmektedir. Dolayısıyla zorbalığın sadece yönetici çalışan ilişkisine dayanmadığı sonucuna varmışlardır. Ancak Rayner ve Cooper (1997), iş yeri

zorbalığının çoğunlukla üst ve orta düzey yöneticilerde görüldüğünü çalışmalarında belirtmişlerdir.

#### **2.7.6.4. İstismarcı Liderlik**

Bu kavram Tepper (2000) tarafından literatüre katılmıştır. İstismarcı yöneticiliği, düşmanlık içeren davranışların sözlü veya sözsüz şekilde fiziksel temas içermeksizin sürekli bir şekilde sergilenmesi olarak tanımlamıştır. Bu liderlerde açıkça alay etme, koşulsuz şekilde ceza ve zorlama, öfke nöbetleri geçirme, düşüncesizce ve edepsizce davranışlar sergileme gibi zararlı davranışlar bulunmaktadır (Pelletier, 2010: 374). Ayrıca çalışanları yüksek sesle herkesin içinde azarlama, eleştirme, kaba ve ilgisiz davranma ve onlara görevi olmayan işleri zorla yaptırma gibi davranışları da sergilemektedirler (Bies, 2001; akt. Başar vd., 2016: 67). Bu liderlik toksik liderlik olarak tanımlanan tüm davranışları içinde bulundurmaktadır (Schmidt, 2014). Bu liderler astlarının başarılarını kendi başarıları gibi sahip çıkmakta, onları otoriter şekilde yöneterek bastırmaya çalışmakta ve fikir ve düşüncelerini yok saymaktadır. Bu istismarcı davranışlar Schmidt (2008)'in geliştirdiği ve onaylanmış olduğu ölçekle kanıtlanmıştır. Pelletier (2010) geliştirilen ölçek ile yaptığı çalışmasında toksik liderliğin önemli unsurlarını vurgulamıştır.

#### **2.7.7. Toksik Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Toksik liderlikle ilgili yurt içinde yapılmış bazı araştırmalar Tablo 2.3.'deki gibidir:

**Tablo 2. 3: Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

<b>Yazar</b>	<b>Araştırma</b>
Bitirim ve Eğinli (2008)	“Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim” adlı araştırmada; bir örgütte zehirli iletişimin nasıl meydana geldiğini ve bu iletişim tarzının nasıl önlenmesi gerektiğine odaklanmışlardır. Sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulması ve korunması için yapılması gerekenleri vurgulamışlardır.
Kırbaç (2013)	“Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik” adlı betimsel araştırmasında; toksik liderlik kavramını detaylı bir şekilde inceleyerek, eğitim örgütlerinde toksik liderlerin nasıl olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla toksik örgütlerin ve toksik liderlerin özelliklerine, toksik eğitim örgütleri ve buradaki toksik örgütlerin özelliklerini ortaya çıkarmayı ve olası sorunları çözmeye yönelik bir çalışmadır.

Bektaş ve Erkal (2015)	“Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması” adlı çalışmada Kusy ve Holloway (2010) tarafından kullanılan toksik yönetici davranışlarını ölçeğini Türkçe’ye çevirmeyi ve ölçeğin geçerlilik ile güvenilirlik çalışmasını yapmayı amaçlamışlardır. Geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarına göre ölçeğin Türk çalışanlar için kullanılabilmesi sonucuna varmışlardır.
Çelebi, Güner ve Yıldız (2015)	“Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi” çalışmasında öğretmen algılarına göre liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. 4 alt boyutlu toplamda 30 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Doğrulamalı faktör analizi sonucuna göre toksik liderlik ölçeğinin uygulamaya yönelik güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu sonucuna varmışlardır.
Reyhanoğlu ve Akın (2016)	“Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?” adlı araştırma örgüt sağlığını toksik liderlerin etkileyip etkilemediği üzerine yapılan bir çalışmadır. Toksik liderlik ve örgütsel sağlık arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Çalışma sonucunda toksik liderlerin narsist, istismarcı, otoriter kişilikleri ile yıldırma davranışlarının örgütün sağlığını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.
İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016)	Sağlık kurumlarında toksik liderlik davranışlarından hangilerinin daha çok görüldüğünü ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın yapıldığı sağlık kuruluşunda genel olarak düşük düzeyde toksik liderlik davranışının görüldüğü tespit edilmiştir. En yüksek toksik liderlik türünün narsist liderlik olduğu görülmüştür.
Kasalak ve Aksu (2016)	“Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algıları” adlı bu çalışmada öğretim elemanlarının toksisite algılarını, etkilerini ve başa çıkma stratejilerini ele almışlardır. Toksikite algıları olarak narsist, saldırgan, etik dışı ve katı davranışlara; etkileri olarak açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesmeye; stratejileri olarak kaçınma, direnme, sosyal destek ve çatışmaya ulaşmışlardır.
Çetinkaya ve Ordu (2017)	“Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada toksik davranış sergileyen okul müdürleri ile öğretmenlerin tükenmişlik algı düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürlerini toksik lider olarak algılamadıkları, tükenmişlik boyutunda az da olsa tükenmişlik ve kişisel başarı hissinde azalma yaşadıkları görülmüştür. Çalışmanın sonucuna göre toksik liderliğin boyutları ile tükenmişliğin boyutları arasında düşük düzeyde de olsa anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.
Unur ve Pekerşen (2017)	“İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmada otellerde çalışan aşçıların iş stresi ile toksik davranışları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu iki kavram arasında yapılan çalışmanın analizleri sonucunda anlamlı pozitif

	yönde ilişki bulunmuştur.
Kazancı (2017)	“Toksik Liderliğin Sağaltımı ve Ortaya Çıkmadan Önlenmesine Dair Bilişsel Farkındalık (Üstbiliş) Gelişimi Çerçevesinden Bir Bakış” adlı çalışmada toksik liderlik kavramını ve boyutlarını ele alarak toksik liderlerin bilişsel farkındalıklarının artırılmasına yönelik bir çalışma yapmış olup farkındalığın artırılması ile toksik durumların ortaya çıkması ve önlenmesi üzerine bir tartışmada bulunmuştur.
Yalçınsoy ve Işık (2018)	“Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece toksik liderliğin örgütsel bağlılığı azalttığı, işten ayrılmayı arttırdığı görülmüştür.
Kahveci , Bahadır ve Kandemir (2019)	“Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada toksik liderlik ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı negatif yönde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Karakaya (2020)	“Toksik Liderlik ve Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Algı Düzeylerinin Araştırılmasına Yönelik Bir Hastane Örneği” adlı bu çalışmada sağlık çalışanlarının toksik liderlik algı düzeyleri ve bunları etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bir özel hastanede çalışan sağlık çalışanlarının toksik liderlik algı düzeylerinin demografik değişkenlerle ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.
Yağcı (2020)	“Toksik Liderliğin Yöneticiye Güven Aracılığı ile Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi” adlı bu çalışmayla amaç toksik liderlik ve örgütsel sessizliğin yöneticiye güvene etkisinin belirlenmesidir. Toksik liderliğin yöneticiye güveni anlamlı ve negatif yönde, örgütsel sessizliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, yöneticiye güvenin örgütsel sessizliği ise anlamlı ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Zenginoğlu (2021)	“Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı bu çalışmada öğretmenlerin psikolojik sermaye ve alt boyutları üzerinde toksik liderliğin anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin artırılmasında okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarından kaçınmalarının önemli etkisi olduğu görülmüştür.

Toksik liderlik ile ilgili yurt dışında yapılmış olan bazı çalışmalar Tablo 2.4.'deki gibidir:

**Tablo 2. 4: Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Yazar	Çalışma
Williams (2005)	ABD ordusunda toksik liderliğin ne derecede olduğunu, nasıl önlenebileceğini ve pozitif liderliğin toksik liderlik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma neticesinde orduda toksik liderliğin olduğu tespit edilmiştir. Toksik davranışlar sergileyen liderin kariyerinin başında tespit edilmesiyle olası kötü sonuçların en aza indirilebileceğini vurgulamıştır.
Wright (2005)	Toksik kültür ve öğretmen tükenmişliği ile ilgili araştırma yapmıştır. Araştırmada öğretmenlerde stresin nedenlerine ve toksik kültürün özelliklerine değinilmiştir. Toksik kültürün tükenmişliğe neden olduğu belirtilmiştir.
Lipman ve Blumen (2005)	Bir liderin toksik lider olarak görülmesi için liderin örgüte ve örgüt çalışanlarına uzun süreli zarar vermesi gerektiğini savunmuşlardır.
Goldman (2006)	Toksik liderlik davranışlarına önemli derecede kişilik bozukluklarının neden olduğunu belirtmekle birlikte kişilik bozukluğuna sahip olan bu liderlerin örgüte önemli derecede zarar verebileceğini vurgulamıştır.
Padilla, Hogan ve Kaiser (2007)	Yıkıcı liderlerin hassas takipçiler ve elverişli ortamlarla bir araya gelmesiyle kötü sonuçları beraberinde getirdiği sonucuna ulaşmakla birlikte toksik üçgen modeli kavramını oluşturmuşlardır.
Schmidt (2008)	Yaptığı deneysel çalışmasıyla toksik liderlik tanımıyla ilgili belirsizleri en aza indirmeyi, toksik liderliğin boyutlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Yaptığı çalışma ile geliştirdiği ölçekle toksik liderliğin beş boyutu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar; istismarcı davranış, öngörülemezlik, otoriter liderlik, narsistlik ve kendini göstermedir.
Pelletier (2010)	Yazarlar nitel ve nicel yöntemlerle toksik lider davranışlarını, toksisitenin boyutlarını, takipçilerin deneyimlerini ve zararlı lider özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmalarını yapmışlardır. Araştırmayla sekiz davranış boyutunu ortaya çıkarmışlardır. Bunlar; çalışana dürüst davranmama, küfür ve hakaret etme, çalışanın özbenliğine saldırı, dışlama, bölücülük, adaletsizliği teşvik etme, korkutma, çalışanların güvenliğini tehdit etmedir. Bu boyutlardan yola çıkarak toksik lider davranışlarını ölçen 51 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir.

Mahlangu (2014)	Güney Afrika’ da yapılan bu çalışmada toksik özellik gösteren okul müdürleri ve okul yönetim organlarının yetkilerini kötüye kullanarak öğretimi kötü yönde etkiledikleri sonucuna ulaşmıştır.
Green (2014)	Yaptıkları çalışmada katılımcılara uyguladıkları ölçek sonuçlarına göre toksik liderlik özelliklerini bencillik, yetersiz olma, ahlaki bozukluk ve duygusal dengesizlik olmak üzere dört tanımda toplamıştır. Araştırma sonucunda eğitim örgütlerinde de diğer örgütlerde olduğu gibi toksik liderliğin görüldüğünü belirtmiştir.
Chua ve Murray (2015)	Araştırmada cinsiyete göre bilgiyi işleme farklılıklarının lideri toksik lider olarak algılamaları üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Araştırma sonucunda kadınların erkeklere kıyasla liderleri daha toksik olarak algıladıkları; erkeklerin toksik liderle birlikte çalışmaya daha meyilli oldukları görülmüştür. Ayrıca katılımcıların aynı cinsten liderlerin davranışlarına ve negatif mesajlarına daha uyumlu oldukları bulunmuştur.
Hitchcock (2015)	Yapılan çalışmada kar amacı gütmeyen örgütlerde toksik liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu örgütlerde toksik liderlik davranışlarına rastlandığı görülmüştür.
Zagross ve Jamileh (2016)	Toksik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Söz konusu olan ikili arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.
Saqip ve Arif (2017)	Pakistan’da yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliğin toksik liderlik ile örgütsel öğrenme arasında aracılık etkisini incelemişlerdir. Örgütsel sessizliğin toksik liderlik ve örgütsel öğrenmeye anlamlı ve önemli derecede etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme ile veri toplama araçları ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Ayrıca verilerin nasıl toplandığı ve toplanan verilerin nasıl analiz edildiğine ilişkin istatistiksel açıklamalara yer verilmiştir.

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Nicel ve nitel araştırmanın bir arada kullanıldığı bu çalışmada veriler karma yöntemle elde edilmiştir. Karma yöntem; araştırmacının veri topladığı, bu verilerin analizini yaptığı, nitel ve nicel yöntemleri bir arada kullanıp çıkarımlarda bulunduğu araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının incelendiği bu çalışmada elde edilen nicel sonuçlara açıklama getirebilmek için karma yöntem araştırma desenlerinden açıklayıcı ardışık desen kullanılmıştır (Creswell, 2009). Açıklayıcı ardışık desen doğrultusunda bu çalışmanın önce nicel kısmının verileri toplanmış olup daha sonra nicel verileri açıklamak amacıyla nitel veriler toplanmış ve araştırmanın nitel kısmı oluşturulmuştur (Creswell ve Plano Clark, 2011).

Bu araştırmanın nicel boyutu; nicel veriler toplanıp betimleyici analizler yapıldığı için genel tarama modellerinden betimsel tarama modelidir. Tarama modeli, geçmişte ya da günümüzdeki bir durumu var olduğu şekliyle betimleyen, öğrenmenin gerçekleşmesi ve bireyde istenen davranışların gelişmesi için uygulanan süreçlerin tümüdür. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2005). Betimsel tarama, geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olayla ilgili görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (Karakaya, 2012: 59).

Bu araştırmanın nitel boyutu; fenomenoloji deseniyle ele alınmış olup fenomenoloji deseniyle bireyin bir fenomenle gerçekleştirmiş olduğu kendi öznel deneyimlerini betimlemesini içerir. Fenomenoloji deseniyle insanların bireysel ya da grupla

yaşayarak gerçekleştirdikleri deneyimleri nasıl algılayıp anlamlandırdıkları ve zihinlerinde nasıl kavradıkları araştırılır (Patton, 2001).

### 3.2.Çalışma Grubu

#### 3.2.1. Nicel Çalışma Grubu

Bu araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan resmi okulların okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan 5391 öğretmen; araştırmanın örneklemini ise evrendeki bütün öğretmenler arasından tesadüfi küme örnekleme yöntemi ile seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. Tesadüfi küme örneklemede, evren küme adı verilen gruplara ayrılır. Her küme bir örnekleme birimi olarak belirtilir. Tesadüfi olarak seçilen kümelerin bir araya gelmesiyle örneklem oluşturulur (Çömlekçi, 2001: 90). Araştırmanın örneklemini oluşturan 700 öğretmene ölçekler uygulanmış olup ölçek verileri incelenerek herhangi bir eksik ve hatalı işaretlemenin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Yapılan kontrollere göre sorunlu anketler çıkarılmış 546'sı kadın 154'ü erkek olmak üzere kalan 700 anket üzerinden veri analizleri yapılmıştır.

##### 3.2.1.1. Demografik Verilere İlişkin Analiz Sonuçları

Örneklem grubuna ait demografik veriler aşağıdaki Tablo 3.1.'de verilmiştir.

**Tablo 3. 1: Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Verilere Ait Frekans ve Yüzdeler**

Bağımsız Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	546	78
	Erkek	154	22
Yaş	21-29 yaş	201	28.7
	30-39 yaş	296	42.3
	40-49 yaş	160	22.9
	50+ yaş	43	6.1
Eğitim Düzeyi	Lisans	609	87
	Lisans üstü	91	13
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	186	26.6
	6-10 yıl	195	27.9
	11-15 yıl	146	20.9
	16-20 yıl	91	13
	20+ yıl	82	11.7
Görev Yapılan	Okul öncesi	233	33.3

<b>Öğretim Kademesi</b>	İlkokul	195	27.9
	Ortaokul	135	19.3
	Lise	137	19.6
<b>TOPLAM</b>		700	100

Tablo 3.1. incelendiğinde örneklem grubunun çoğunluğunun kadın (%78) öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin yaşlarının çoğunlukla 30-39 yaş (%42,3) aralığında olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun büyük çoğunluğunun öğrenim düzeyinin lisans (%87) olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin çoğunlukla 0-5 yıl (%26,6), 6-10 yıl (%27,9) ve 11-15 yıl (20,9) aralığında olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun genel olarak okul öncesi (%33,3) ve ilkokul (%27,9) kademelerinde öğretmenlik yaptıkları anlaşılmaktadır.

### 3.2.2. Nitel Çalışma Grubu

Bu araştırmada, çalışma grubundaki katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme ile amaç, çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu yaklaşım genellikle çalışmada maksimum farklılığı sağlamak istendiğinde seçilmekte ve ideal bir nitel araştırmada farklı bakış açılarını veya farklılıkları yansıtmaya olasığını artırmaktadır (Creswell, 2016). Maksimum çeşitlilik örnekleme ile farklı okul türlerinden, yaş gruplarından gibi değişkenlere sahip öğretmenler çalışma grubunu oluşturmuştur. Bu sayede, var olan olgunun maksimum şekilde yansıtılması hedeflenmiştir. Buna göre araştırmanın çalışma grubunu, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında devlet okulunda görevli 25 öğretmen oluşturmuştur. Katılımcı öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin bilgiler Tablo 3.2.'de yer almaktadır.

**Tablo 3. 2: Nitel Çalışma Grubundaki Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler**

<b>Katılımcılar</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Yaş</b>	<b>Mesleki kıdem</b>	<b>Görev yapılan öğretim kademesi</b>	<b>Öğrenim düzeyi</b>
<b>K1</b>	Kadın	34	12	Ortaokul	Yüksek lisans
<b>K2</b>	Kadın	31	12	Okul öncesi	Lisans
<b>K3</b>	Kadın	33	10	İlkokul	Yüksek lisans
<b>K4</b>	Kadın	42	15	İlkokul	Lisans
<b>K5</b>	Kadın	39	12	İlkokul	Lisans
<b>K6</b>	Kadın	26	4	Okul öncesi	Yüksek lisans
<b>K7</b>	Kadın	33	11	İlkokul	Lisans

<b>K8</b>	Kadın	30	4	Okul öncesi	Lisans
<b>K9</b>	Kadın	30	9	Okul öncesi	Lisans
<b>K10</b>	Kadın	34	9	Okul öncesi	Lisans
<b>K11</b>	Kadın	32	9	İlkokul	Lisans
<b>K12</b>	Kadın	48	26	İlkokul	Lisans
<b>K13</b>	Kadın	25	3	İlkokul	Lisans
<b>K14</b>	Kadın	53	29	Ortaokul	Lisans
<b>K15</b>	Kadın	25	4	Okul öncesi	Lisans
<b>K16</b>	Kadın	29	6	Okul öncesi	Lisans
<b>K17</b>	Kadın	31	12	Okul öncesi	Lisans
<b>K18</b>	Kadın	25	3	Okul öncesi	Lisans
<b>K19</b>	Kadın	35	12	Lise	Yüksek lisans
<b>K20</b>	Erkek	32	12	Lise	Lisans
<b>K21</b>	Erkek	28	5	Ortaokul	Lisans
<b>K22</b>	Erkek	52	28	Ortaokul	Lisans
<b>K23</b>	Erkek	34	9	İlkokul	Lisans
<b>K24</b>	Erkek	45	15	Ortaokul	Lisans
<b>K25</b>	Erkek	43	20	İlkokul	Yüksek lisans

Tablo 3.2.'de yer alan bilgiler doğrultusunda; 19 öğretmen kadın, 6 öğretmen erkektir. 6 öğretmen 20-29 yaş aralığında, 13 öğretmen 30-39 yaş aralığında, 4 öğretmen 40-49 yaş aralığında, 2 öğretmen ise 50 yaş üzeridir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 6'sının meslekteki kıdemi 0-5 yıl arasında, 6'sının meslekteki kıdemi 6-10 yıl arasında, 9'unun meslekteki kıdemi 11-15 yıl arasında, 1'inin meslekteki kıdemi 16-20 yıl arasında, 3'ünün meslekteki kıdemi 21 yıldan fazladır. 9 öğretmenin görev yaptığı öğretim kademesi okul öncesi, 9 öğretmenin görev yaptığı öğretim kademesi ilkokul, 5 öğretmenin görev yaptığı öğretim kademesi ortaokul, 2 öğretmenin görev yaptığı öğretim kademesi lisedir. 25 öğretmenden ise 20'si lisans, 5'i yüksek lisans mezunudur.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

#### **3.3.1. Nicel Veri Toplama Araçları**

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanabilmesi amacıyla; öğretmenlere yönelik demografik bilgileri içeren "Kişisel Bilgi Formu" (Ek 3), öğretmenler tarafından okul müdürlerinin toksik davranış düzeylerini ölçmek amacıyla Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen "Toksik Liderlik Ölçeği" (Ek 4) kullanılmıştır. Ölçeklerin uygulanması için gerekli olan izinler İstanbul İl Milli Eğitim Bakanlığı'ndan ve ölçeği oluşturan yazarlardan alınmıştır. Anket yöntemi ile uygulanan ölçeklerin uygulanması gönüllülük ve gizlilik esasına dayanmıştır.

### **3.3.2.1.Kişisel Bilgiler Formu**

Araştırmaya katılan öğretmenlere cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi, öğrenim düzeyi (lisans, yüksek lisans, doktora) ve görev yaptığı öğretim kademesi (okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise) ile ilgili bilgiler sorulmuştur.

### **3.3.2.2.Toksik Liderlik Ölçeği**

Toksik liderlik ölçeği; okul yöneticilerinin görev yaptıkları kurumlarda, kuruma ve çalışanlara zarar veren özelliklerinin belirlenmesi ve iyileştirilmesi adına Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen 30 maddelik bir ölçme aracıdır. 4 alt boyutu (Değer Bilmezlik, Çıkarıcılık, Bencillik, Olumsuz Ruhsal Durum) bulunan ve tek boyutluluk ve çok boyutluluk özelliklerine sahip olan ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçek, öğretmenlerin toksik lider algılarını ölçmede kullanılmak için uygundur (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015).

### **3.3.2. Nitel Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada nitel veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan ve 7 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ve kişisel bilgiler formu kullanılmıştır. 3 katılımcı ile yapılan pilot görüşmeler sonrasında sorular üzerinde gerekli düzenlemeler yapılarak görüşme sorularının son hali oluşturulmuştur. Görüşmeler gönüllülük ve gizlilik esasına dayanmış olup katılımcılardan sorulara açık uçlu cevaplar vermeleri istenmiştir. Görüşme, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi, görüş, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yoldur. Görüşmeler nitel araştırmalarda en çok tercih edilen veri toplama araçlarındandır. Görüşmeler genellikle yüz yüze yapılmakla birlikte posta yolu, telefon görüşmesi vs. gibi diğer iletişim yöntemleri ile de olabilir (Karasar, 2005). Pandemi nedeniyle görüşmelerin bir kısmı yüz yüze gerçekleştirilirken bir kısmı zoom programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme soruları ise şunlardır:

1. Okul müdürünüz öğretmenleri ile nasıl bir iletişim dili kullanır? Okul müdürünüzün iş dışında öğretmenleri ile iletişimi nasıldır?

2. Okul müdürünüz diğer insanların yanında öğretmenlerine nasıl davranır? Açıklar mısınız? Herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış sergiler?
3. Okul müdürünüzün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı tutum ve davranışları nasıldır?
4. Okul müdürünüzün bulunduğu konumu hak ettiğini düşünen biri olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?
5. Okul müdürünüzün başkalarının başarılarından kendine pay çıkaran biri olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

### 3.4.Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

#### 3.4.1. Nicel Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmacı tarafından araştırma için gereken izinler 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır. İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi'nde “tesadüfi küme örnekleme” yoluyla seçilen farklı kademelerde görev yapan öğretmenlere uygulamadan önce ölçeklerle ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Öğretmenlere zaman sınırlaması olmadan gönüllülük esasına dayanarak ölçekler uygulanmıştır. Toplamda 750 adet anket dağıtılmış, veri analizi için dolu olarak toplam 736 ölçek toplanmıştır. Ulaşılan ölçekten tutarsız, hatalı ve eksik (demografik bilgilerin eksikliği, boş bırakma, birden fazla seçeneğin işaretlenmesi veya hiçbir seçeneğin işaretlenmemesi) ölçekler belirlenerek 36 ölçek elenmiştir. Geriye kalan 700 ölçek analiz için uygun bulunmuştur. Orijinal ölçeğe ve bu araştırmaya ait iç tutarlık katsayıları Tablo 3.3.'de yer almaktadır.

**Tablo 3. 3: Toksik Liderlik Ölçeğine Ait İç Tutarlık Katsayıları**

Toksik Liderlik Ölçeği	Orijinal Ölçek	Bu Araştırma
Değer Bilmezlik	.93	.96
Çıkarıcılık	.95	.96
Bencillik	.91	.96
Olumsuz Ruhsal Durum	.87	.96
<b>Toksik Liderlik Toplamı</b>	.96	.98

Tablo 3.3'de yer alan iç tutarlılık analizi sonuçlarına göre iç tutarlılık katsayıları 0.70-1.00 aralığında bulunduğundan ölçeğin yüksek düzeyde (Büyüköztürk vd., 2017) güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

### **3.4.2. Nitel Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği**

Nitel verilerin toplanması için farklı demografik değişkenlere sahip 25 öğretmenle görüşmeler gerçekleştirilerek maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Öğretmenler ile randevulara belirlenen gün ve saatlerde bir kısmıyla yüz yüze bir kısmıyla da pandemi süreci nedeniyle online görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde bir kısmının sorulara verdikleri cevaplar katılımcıların onaylarıyla ses kaydına alınmışken bir kısmının verdiği cevaplar not tutulmuştur. Gerekli durumlarda katılımcının durumuna göre sorular tekrar sorulmakla birlikte görüşme soruları açık bir şekilde ifade edilmiştir. Her görüşme sorusu sonunda katılımcıya araştırmacı tarafından elde edilen verileri doğru olarak yansıtıp yansıtmadığı sorularak katılımcıdan onay alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca katılımcılara görüşme sonunda eklemek ya da çıkarmak istedikleri herhangi bir bölüm olup olmadığı sorularak teyit edilmiştir. Görüşme öncesi görüşmenin içeriği ile ilgili bilgilendirme yapılarak araştırma raporunda katılımcıların kesinlikle isminin yer almayacağı, kodlanacağı belirtilmiştir. Yapılan görüşmenin sadece araştırma amacıyla kullanılacağı belirtilerek elde edilen verilerin nerede, nasıl kullanılacağı ile ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Görüşmeler, zaman sınırlaması olmadan ancak genel olarak 10- 30 dk arasında değişen sürelerde gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları ile araştırma sürecinin tutarlı olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmanın aktarılabilişliği için görüşmeden elde edilen bulgular yorum yapılmadan sunulmuştur. Elde edilen veriler sonuç kısmında uygun bir şekilde tartışılmıştır. Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve süreci, verilerin analizi ve yorumlaması gibi aşamalar ayrıntılı bir biçimde açıklanarak araştırma sürecinde yapılanlar hakkında bilgi verilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

#### **3.5.1. Nicel Verilerin Analizi**

##### **3.5.1.1. Ölçme Aracına İlişkin Normallik Analizi Sonuçları**

Kişisel Bilgi Formu ve Toksik Liderlik Ölçeği ile toplanan veriler istatistik paket programıyla analiz edilerek yorumlanmıştır. Veri toplama araçlarına ilişkin normal dağılım değerleri Tablo 3.4.'de yer almaktadır.

**Tablo 3. 4: Veri Toplama Aracına İlişkin Normal Dağılım Değerleri**

<b>Toksik Liderlik Ölçeği</b>	<b>Çarpıklık (Skewness)</b>	<b>Basıklık (Kurtosis)</b>
<b>Değer Bilmezlik</b>	1.252	.692
<b>Çıkarıcılık</b>	.79	-.397
<b>Bencillik</b>	1.083	.015
<b>Olumsuz Ruhsal Durum</b>	.620	-.869
<b>Toksik Liderlik Toplamı</b>	.957	-.130

Tablo 3.4. incelendiğinde, verilerin normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Normallik testi sonucunda elde edilen skewness ve kurtosis değerlerinin (Tablo 3.4.) -1.5 ile +1.5 değerleri arasında olduğu, böylece verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Demografik verilerin analizinde frekans ve yüzde değerleri analiz edilmiştir. İkili değişkenlerin analizinde bağımsız gruplar t-testi, ikiden fazla değişkenlere ilişkin tek yönlü varyans testi uygulanmıştır. Gruplar arasındaki farkları belirlemek amacıyla Sheffe testi analizleri yapılmıştır.

### **3.5.2. Nitel Verilerin Analizi**

Katılımcılarla yapılan görüşmelerin sonucunda verilerin analizi için içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analiziyle verileri yakından inceleyip düzenleyerek ve anlaşılır hale getirerek daha önceden net olmayan temalar ve boyutlar ortaya çıkarılır (Büyüköztürk vd., 2017). Böylece görüşme sorularına katılımcıların verdiği cevapların benzerlik ve farklılıklarına dikkat ederek çeşitli kategoriler oluşturulmuştur. Verilen cevaplar dikkatli bir şekilde incelenip ilgili kategorilere ayrıştırıldıktan sonra frekansları belirlenmiştir. Veriler kodlanıp temalar elde edildikten sonra ortaya çıkan bulgular açıklanmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen verilere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Nicel Araştırmaya İlişkin Bulgular

##### 4.1.1. Birinci Alt Problem: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeyleri

Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.1: Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Toksik Liderlik Ölçeği	Min.	Max.	$\bar{x}$	ss.
Değer Bilmezlik	1.00	5.00	1.81	.97
Çıkarıcılık	1.00	5.00	2.19	1.13
Bencillik	1.00	5.00	1.99	1.18
Olumsuz Ruhsal Durum	1.00	5.00	2.32	1.28
Toksik Liderlik Toplamı	1.00	5.00	2.04	1.05

Tablo 4.1. incelendiğinde araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik düzeyleri ( $\bar{x}=2.04$ ) orta düzeydedir. Bunun yanında öğretmen görüşlerine göre müdürlerinin değer bilmezlik özellikleri ( $\bar{x}=1.81$ ) düşük düzeyde, çıkarıcılık özellikleri ( $\bar{x}=2.19$ ) orta düzeyde, bencillik özellikleri ( $\bar{x}=1.99$ ) düşük düzeyde ve olumsuz ruhsal durumları ( $\bar{x}=2.32$ ) orta düzeydedir.

##### 4.1.2. İkinci Alt Problem: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

a) **Cinsiyet:** Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları Tablo 4.2.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.2: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	t	df	p
Değer Bilmezlik	Kadın	546	1.84	1.585	698	.01*
	Erkek	154	1.70			
Çıkarıcılık	Kadın	546	2.22	1.222	698	.03*
	Erkek	154	2.09			
Bencillik	Kadın	546	2.03	1.524	698	.00*
	Erkek	154	1.86			
Olumsuz Ruhsal Durum	Kadın	546	2.37	1.772	698	.00*
	Erkek	154	2.16			
Toksik Liderlik Toplamı	Kadın	546	2.07	1.567	698	.00*
	Erkek	154	1.92			

$t > 1,96, p < .05$

Tablo 4.2.'de ayrıntılı olarak incelendiğinde kadın öğretmenler ( $\bar{x}=1.84$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=1.70$ ) göre kurum müdürlerinin görece daha fazla değer bilmezlik özelliğine sahip oldukları görüşündedir. Yine kadın öğretmenler ( $\bar{x}=2.22$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=2.09$ ) göre müdürlerinin daha çıkarıcı olduklarını ve kadın öğretmenler ( $\bar{x}=2.03$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=1.86$ ) müdürlerinin daha bencil olduklarını belirtmektedir. Bunun yanında kadın öğretmenler ( $\bar{x}=2.37$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=2.16$ ) oranla müdürlerinin görece daha fazla olumsuz ruhsal duruma sahip oldukları görüşündedir. Toksik liderlik toplamı incelendiğinde kadın öğretmenlerin ( $\bar{x}=2.07$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=1.92$ ) göre müdürlerinin toksik liderlik özelliklerine sahip olduğu görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

**b) Yaş:** Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları düzeylerinin yaş değişkenine göre one-way anova testi analizi sonuçları tablo 4.3.'de yer almaktadır.

**Tablo 4. 3: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre One-Way Anova Testi Analizi Sonuçları**

	Grup	N	$\bar{x}$	ss.	Var. K.	K.T.	Sd	K.O.	F	p	Fark
Değer Bilmezlik	a)20-29 yaş	201	1.61	.86	G. içi	645.590	696	.92	7.52	.00*	a-b
	b)30-39 yaş	296	2.00	1.04							
	c)40-49 yaş	160	1.77	.97	G. arası	20.639	3	6.98			
	d)50 + yaş	43	1.65	.74							
	Toplam	700	1.81	.97	Top.	666.529	699				
Çıkarıcılık	a)20-29 yaş	201	2.05	1.10	G. içi	885.302	696	1.27	4.59	.00*	a-b
	b)30-39 yaş	296	2.37	1.17							
	c)40-49 yaş	160	2.10	1.12	G. arası	17.516	3	5.83			
	d)50 + yaş	43	1.93	.91							
	Toplam	700	2.19	1.13	Top.	902.818	699				
Bencillik	a)20-29 yaş	201	1.82	1.15	G. içi	973.303	696	1.39	3.87	.00*	a-b
	b)30-39 yaş	296	2.16	1.23							
	c)40-49 yaş	160	1.96	1.16	G. arası	16.241	3	5.41			
	d)50 + yaş	43	1.77	.97							
	Toplam	700	1.99	1.18	Top.	989.543	699				
Olumsuz Ruhsal Durum	a)20-29 yaş	201	2.15	1.27	G. içi	1133.991	696	1.62	3.97	.00*	a-b
	b)30-39 yaş	296	2.51	1.32							
	c)40-49 yaş	160	2.24	1.21	G. arası	19.416	3	6.47			
	d)50 + yaş	43	2.12	1.12							
	Toplam	700	2.32	1.28	Top.	1153.407	699				
Toksik Liderlik Toplamı	a)20-29 yaş	201	1.87	.99	G. içi	761.236	696	1.09	5.65	.01*	a-b
	b)30-39 yaş	296	2.22	1.11							
	c)40-49 yaş	160	1.98	1.02	G. arası	18.539	3	6.18			
	d)50 + yaş	43	1.83	.83							
	Toplam	700	1.05	1.05	Top.	779.775	699				

Tablo 4.3.'de yer alan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları düzeylerinin yaş değişkenine göre One-Way Anova testi analizi sonucunda değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum ve toksik liderlik toplamında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe analizi sonuçlarına göre 30-39 yaş grubundaki öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =2.00) 20-29 yaş grubundaki öğretmenlere ( $\bar{x}$ =1.61) oranla müdürlerinin değer bilmezlik özelliğine sahip olduğu görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir. 30-39 yaş aralığındaki öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =2.37) 20-29 yaş aralığındaki öğretmenlere ( $\bar{x}$ =2.05) oranla müdürlerinin daha çıkarıcı

özelliklere sahip olduklarını düşündükleri anlaşılmaktadır. 30-39 yaş grubundaki öğretmenler ( $\bar{x}=2.16$ ) 20-29 yaş grubundaki öğretmenlere ( $\bar{x}=1.82$ ) göre müdürlerinin bencilik özelliklerinin daha fazla olduğu görüşünü bildirmektedirler. 30-39 yaş grubundaki öğretmenler ( $\bar{x}=2.51$ ) 20-29 yaş grubundaki öğretmenlere ( $\bar{x}=2.15$ ) göre müdürlerinin olumsuz ruhsal duruma sahip olduklarını belirtmektedirler. Ayrıca 30-39 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{x}=2.22$ ) 20-29 yaş aralığındaki öğretmenlere ( $\bar{x}=1.87$ ) oranla kurum müdürlerinin genel olarak toksik liderlik özelliklerine sahip oldukları görüşündedirler.

c) **Mesleki Kıdem:** Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre one-way anova testi analizi sonuçları Tablo 4.4.'de yer almaktadır.

**Tablo 4. 4: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre One-Way Anova Testi Analizi Sonuçları**

	Grup	N	$\bar{x}$	ss.	Var. K.	K.T.	Sd	K.O.	F	p	Fark
<b>Değer Bilmezlik</b>	a)0-5 yıl	186	1.48	.77	G. içi	629.495	695	.906	10.22	.00*	a-b, a-c
	b)6-10 yıl	195	1.92	.94							
	c)11-15 yıl	146	2.12	1.14	G. arası	37.034	4	9.258			
	d)16-20 yıl	91	1.86	.98							
	e)20+ yıl	82	1.72	.92	Top.	666.529	699				
	Toplam	700	1.81	.97							
<b>Çıkarıcılık</b>	a)0-5 yıl	186	1.87	.99	G. içi	860.981	695	1.239	8.44	.00*	a-b, a-c
	b)6-10 yıl	195	2.29	1.12							
	c)11-15 yıl	146	2.56	1.27	G. arası	41.836	4	10.459			
	d)16-20 yıl	91	2.12	1.05							
	e)20+ yıl	82	2.09	1.08	Top.	902.818	699				
	Toplam	700	2.19	1.13							
<b>Bencilik</b>	a)0-5 yıl	186	1.65	1.02	G. içi	948.804	695	1.365	7.46	.00*	a-b, a-c
	b)6-10 yıl	195	2.06	1.18							
	c)11-15 yıl	146	2.34	1.35	G. arası	40.740	4				

	d)16-20 yıl	91	2.01	1.13				10.185			
	e)20+ yıl	82	1.94	1.11	Top.	989.543	699				
	Toplam	700	1.99	1.18							
Olumsuz Ruhsal Durum	a)0-5 yıl	<b>186</b>	<b>1.95</b>	<b>1.17</b>	G. içi	1105.590	695	1.591	7.51	.00*	a-b, a-c
	b)6-10 yıl	<b>195</b>	<b>2.46</b>	<b>1.30</b>							
	c)11-15 yıl	<b>146</b>	<b>2.67</b>	<b>1.38</b>	G. arası	47.817	4				
	d)16-20 yıl	91	2.32	1.19				11.954			
	e)20+ yıl	82	2.19	1.18	Top.	1153.407	699				
	Toplam	700	2.32	1.28							
Toksik Liderlik Toplamı	a)0-5 yıl	<b>186</b>	<b>1.71</b>	<b>.89</b>	G. içi	739.388	695	10.097	9.49	.00*	a-b, a-c
	b)6-10 yıl	<b>195</b>	<b>2.15</b>	<b>1.04</b>							
	c)11-15 yıl	<b>146</b>	<b>2.38</b>	<b>1.20</b>	G. arası	40.387	4				
	d)16-20 yıl	91	2.04	1.01				1.064			
	e)20+ yıl	82	1.95	.97	Top.	779.775	699				
	Toplam	700	1.05	1.05							

Tablo 4.4.'de yer alan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre One-Way Anova testi analizi sonucunda değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum ve toksik liderlik toplamında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe analizi sonuçlarına göre 6-10 yıl aralığında görev yapmakta olan öğretmenler ( $\bar{x}=1.92$ ) 0-5 yıldır görev yapmakta olan öğretmenlere ( $\bar{x}=1.48$ ) göre müdürlerinin değer bilmezlik özelliğine sahip olduklarını belirtmektedirler. Bunun yanında 11-15 yıldır görev yapmakta olan öğretmenler ( $\bar{x}=2.12$ ) 0-5 yıldır görev yapmakta olan öğretmenlere ( $\bar{x}=1.48$ ) göre müdürlerinin değer bilmezlik özelliğine sahip oldukları görüşündedirler. 6-10 yıl aralığında görev yapmakta olan öğretmenler ( $\bar{x}=2.29$ ) ile 11-15 yıldır görev yapmakta olan öğretmenler ( $\bar{x}=2.56$ ) 0-5 yıldır görevde olan öğretmenlere oranla ( $\bar{x}=1.87$ ) müdürlerinin çıkarıcılık özelliğine sahip oldukları görüşünü bildirmişlerdir. Yine 6-10 yıl aralığında görev yapmakta olan öğretmenler ( $\bar{x}=2.06$ ) ile 11-15 yıldır görev yapmakta olan öğretmenler ( $\bar{x}=2.34$ ) 0-5 yıldır görevde olan öğretmenlere ( $\bar{x}=1.65$ ) müdürleri hakkında bencillik özelliğine sahip oldukları anlaşılmaktadır. 6-

10 yıl aralığında görev yapmakta olan öğretmenler ( $\bar{x}=2.46$ ) ile 11-15 yıldır görev yapmakta olan öğretmenler ( $\bar{x}=2.67$ ) 0-5 yıldır görevde olan öğretmenlere oranla ( $\bar{x}=1.95$ ) müdürlerinin olumsuz ruhsal duruma sahip oldukları görüşündedirler. Son olarak 6-10 yıl aralığında görev yapmakta olan öğretmenler ( $\bar{x}=2.15$ ) ile 11-15 yıldır görev yapmakta olan öğretmenler ( $\bar{x}=2.38$ ) 0-5 yıldır görevde olan öğretmenlere oranla ( $\bar{x}=1.71$ ) görev yapmakta oldukları kurum müdürlerinin genel olarak toksik liderlik özelliklerinde olduklarını belirtmektedirler.

**d) Görev Yapılan Öğretim Kademesi:** Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları düzeylerinin görev yapılan öğretim kademesi değişkenine göre one-way anova testi analizi sonuçları 4.5.'de yer almaktadır.

**Tablo 4. 5: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Görev Yapılan Öğretim Kademesi Değişkenine Göre One-Way Anova Testi Analizi Sonuçları**

	Grup	N	$\bar{x}$	ss.	Var. K.	K.T.	Sd	K.O.	F	p	Fark
Değer Bilmelilik	a)Okul Öncesi	233	1.87	1.11	G. içi	646.979	696	.930	7.01	.00*	a-b, a-d
	b)İlkokul	195	1.57	.72							
	c)Ortaokul	135	1.85	.89	G. arası	19.550	3	6.517			
	d)Lise	137	2.03	1.05							
	Toplam	700	1.81	.97	Top.	666.529	699				
Çıkarıcılık	a)Okul Öncesi	233	2.31	.131	G. içi	874.715	696	1.257	7.45	.00*	a-b, a-d
	b)İlkokul	195	1.90	.88							
	c)Ortaokul	135	2.16	1.02	G. arası	28.103	3	9.368			
	d)Lise	137	2.44	1.15							
	Toplam	700	2.19	1.13	Top.	902.818	699				
Bencilik	a)Okul Öncesi	233	2.14	1.39	G. içi	963.071	696	1.384	6.37	.00*	a-b, a-d
	b)İlkokul	195	1.70	.88							
	c)Ortaokul	135	1.98	1.08	G. arası	26.472	3	8.824			
	d)Lise	137	2.17	1.20							
	Toplam	700	1.99	1.18	Top.	989.543	699				
Olu	a)Okul Öncesi	233	2.32	1.45	G. içi	117.359	696	1.605	7.48	.00*	a-b,

	<b>b)İlkokul</b>	<b>195</b>	<b>2.02</b>	<b>1.05</b>							a-d
	c)Ortaokul	135	2.40	1.14	G. arası	36.048	3				
	<b>d)Lise</b>	<b>137</b>	<b>2.68</b>	<b>1.30</b>				12.016			
	Toplam	700	2.32	1.28	Top.	1153.407	699				
<b>Toksik Liderlik</b>	a)Okul Öncesi	233	2.12	1.23	G. içi	755.079	696		7.58	.00*	b-d
	<b>b)İlkokul</b>	<b>195</b>	<b>1.76</b>	<b>.79</b>				1.085			
	c)Ortaokul	135	2.06	.94	G. arası	24.696	3				
	<b>d)Lise</b>	<b>137</b>	<b>2.29</b>	<b>1.08</b>							
	Toplam	700	2.04	1.05	Top.	779.775	699	8.232			

Tablo 4.5.'de yer alan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları düzeylerinin görev yapılan öğretim kademesi değişkenine göre One-Way Anova testi analizi sonucunda değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum ve toksik liderlik toplamında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe analizi sonuçlarına göre okul öncesi kademesinde görev yapan öğretmenler ( $\bar{x}=1.87$ ) ile lise kademesinde görev yapan öğretmenler ( $\bar{x}=2.03$ ) ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlere ( $\bar{x}=1.57$ ) oranla kurum müdürlerinin değer bilmezlik özelliğine sahip oldukları görüşünü belirtmektedirler. Tabloda yer alan verilere göre okul öncesi kademesinde görev yapan öğretmenler ( $\bar{x}=2.31$ ) ile lise kademesinde görev yapan öğretmenler ( $\bar{x}=2.44$ ) ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlere ( $\bar{x}=1.90$ ) oranla kurum müdürlerinin çıkarıcılık özelliğine sahip oldukları görüşünü bildirmektedirler. Yine okul öncesi kademesinde görev yapan öğretmenler ( $\bar{x}=2.14$ ) ile lise kademesinde görev yapan öğretmenler ( $\bar{x}=2.17$ ) ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlere ( $\bar{x}=1.70$ ) oranla kurum müdürlerinin bencillik özelliğine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Okul öncesi kademesinde görev yapan öğretmenler ( $\bar{x}=2.32$ ) ile lise kademesinde görev yapan öğretmenler ( $\bar{x}=2.68$ ) ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlere ( $\bar{x}=2.02$ ) oranla kurum müdürlerinin olumsuz ruhsal duruma sahip oldukları görüşündedirler. Ek olarak lise kademesinde görev yapmakta olan öğretmenler ( $\bar{x}=2.29$ ) ilkokul kademesinde görev yapmakta olan öğretmenlere ( $\bar{x}=1.76$ ) göre kurum müdürlerinin genel olarak daha fazla toksik liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirtmektedirler.

e) **Öğrenim Düzeyi:** Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları düzeylerinin öğrenim düzeyi değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Tablo 4.6.'da yer almaktadır.

**Tablo 4. 6: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Düzeylerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları**

	Öğrenim Düzeyi	N	$\bar{x}$	t	df	p
<b>Değer Bilmezlik</b>	Lisans	609	1.76	-3.47	698	.00*
	Lisansüstü	91	2.14			
<b>Çıkarıcılık</b>	Lisans	609	2.14	-2.88	698	.02*
	Lisansüstü	91	2.51			
<b>Bencillik</b>	Lisans	609	1.93	-3.43	698	.00*
	Lisansüstü	91	2.39			
<b>Olumsuz Ruhsal Durum</b>	Lisans	609	2.26	-3.46	698	.00*
	Lisansüstü	91	2.75			
<b>Toksik Liderlik Toplamı</b>	Lisans	609	1.99	-3.46	698	.00*
	Lisansüstü	91	2.40			

$t > 1,96$ ,  $p < .05$

Tablo 4.6.'da yer alan veriler ayrıntılı olarak incelendiğinde bir lisansüstü bölümden mezun olan öğretmenlerin ( $\bar{x}=2.14$ ) lisans mezunu olan öğretmenlere ( $\bar{x}=1.76$ ) oranla müdürlerinin değer bilmezlik özelliğine sahip oldukları görüşünü belirtmektedirler. Yine lisansüstü mezunu olan öğretmenler ( $\bar{x}=2.51$ ) kurum müdürlerinin lisans mezunu öğretmenlere ( $\bar{x}=2.14$ ) göre daha fazla çıkarıcılık özelliğine sahip olduğunu belirttikleri görülmektedir. Lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin ( $\bar{x}=2.39$ ) kurum müdürlerinin lisans mezunu öğretmenlere ( $\bar{x}=1.93$ ) göre daha fazla bencillik özelliğine sahip olduğunu belirttikleri anlaşılmaktadır. Lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin ( $\bar{x}=2.75$ ) kurum müdürlerinin lisans mezunu öğretmenlere ( $\bar{x}=2.26$ ) göre daha fazla olumsuz ruhsal duruma sahip olduğunu belirtmektedir. Son olarak lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin ( $\bar{x}=2.40$ ) kurum müdürlerinin lisans mezunu öğretmenlere ( $\bar{x}=1.99$ ) göre genel olarak daha fazla toksik liderlik özelliklerine sahip olduğu görülmektedir.

## 4.2. Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgular

### 4.2.1. Okul Müdürünün Öğretmenlerine Karşı Kullandığı İletişim Diline Ait Görüşler

Öğretmenlere “Okul müdürünüz öğretmenleri ile nasıl bir iletişim dili kullanır?” sorusu sorularak görüşleri alınmış, elde edilmiş olan alt temalar, kodlar ve frekanslar ayrıntılı olarak Tablo 4.7.’de sunulmuştur.

**Tablo 4. 7: Okul Müdürünün Kullandığı İletişim Diline Yönelik Öğretmen Görüşleri**

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Müdürünün Kullandığı İletişim Diline Yönelik Öğretmen Görüşleri	Olumlu İletişim Dili	Samimi	9
		Dinleyici	5
		Kibar	4
		İletişime Açık	4
		Problem çözücü	3
		Ben dili	3
		Anlayışlı	2
		Sevecen	2
	Olumsuz İletişim Dili	Mesafeli (Resmi)	7
		Ruh haline göre değişken	4
		Kaba	4
		Sert	3
		Emredici	3
		Kendini beğenmiş	2
		İletişime Kapalı	1
Kuralcı	1		

Okul müdürünün kullandığı iletişim diline yönelik Tablo 4.7.’deki öğretmen görüşleri incelendiğinde “Olumlu İletişim Dili” ve “Olumsuz İletişim Dili” olmak üzere iki alt temaya ulaşılmıştır. Olumlu iletişim dili olarak “samimi”, “dinleyici”, “kibar”, “iletişime açık”, “problem çözücü”, “ben dili”, “anlayışlı” ve “sevecen” kodlarına ulaşılırken; olumsuz iletişim dili olarak “mesafeli (resmi)”, “ruh haline göre değişken”, “kaba”, “sert”, “emredici”, “kendini beğenmiş”, “iletişime kapalı” ve “kuralcı” kodlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu okul müdürlerinin iletişim dili olarak en çok “samimi” bir dil kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcıların birden çok koda yönelik görüşler belirttiği görülmüştür.

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “samimi” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Genelde ismimizle hitap eder. Hocam demez. Beyefendi, hanımefendi demez. İsmimizle hitap ederek samimi bir dil kullanır. Sert bir dil kullanmaz diyebilirim.” (K1)*

*“Bazen çok samimi davranır. Abim falan der.” (K7)*

*“Samimi bir dil kullanır. Onunla iletişim kurarken kendinizi rahat hissedersiniz.” (K11)*

*“...Ama bazen de ‘Kuzularım benim.’ der. Biz okul öncesinde olduğumuz için kızlarımız, kuzularım şeklinde konuşur.” (K18)*

*“Müdürden ziyade abi kardeş, abla kardeş gibi bir iletişimi var.” (K22)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “dinleyici” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Okul müdürüm öğretmenlerle ilgili her defasında dinleyici, her defasında ben değil de mutlaka karşı tarafı dinleyen mutlaka fikirlerini önemseyen bir iletişim dili kullanıyor.” (K17)*

*“Genel olarak dinleyicidir. Herhangi bir şey söylenildiğinde çok uzatılmasını sevmez. Hemen neticeye gelinmesini ister.” (K19)*

*“...Ayrıca iyi bir dinleyicidir. (K20)*

*“Bir derdimiz olduğunda dinler.” (K22)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “kibar” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Kibar bir dil kullanır. Üslup konusunda bir sıkıntısı yok.” (K3)*

*“Müdür öğretmenlerle nazik ve kibar bir dil kullanıyor.” (K13)*

*“Rica cümlelerini çok kullanır. Karşı tarafın onurunu kırıcı herhangi bir olayla karşılaşmadım.” (K15)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “iletişime açık” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Cümlelerinde kırıcı değil, yapıcı kelimeler hakimdir.” (K14)*

*“İletişim dili gayet açık ve anlaşılırdır.” (K15)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “problem çözücü” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Çözüm odaklıdır.” (K10)*

*“Müdürümüz samimi, yapıcı, çözüm odaklı bir dil kullanır.” (K23)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “ben dili” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Okul müdürümün iletişim dili, ben diline dayalıdır. Karşılıklı diyaloglarda ne hissederse ne düşünürse kırmadan söyler.” (K6)*

*“Ben diliyle konuşur. Karşıdaki öğretmeni önemseydiğini hissettirir.” (K10)*

*“İletişimi iyi. Genelde ben dilini kullanır. Cümlelerinde kırıcı değil, yapıcı kelimeler hakimdir.” (K14)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “anlayışlı” şeklindeki bir katılımcının görüşü şöyledir:

*“Samimi, anlayışlı ve sevecendir. Bir derdimiz olduğunda dinler.” (K22)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “sevecen” şeklindeki öğretmen görüşleri şunlardır:

*“Yani kendini iyi hissettiğinde keyifli olduğunda son derece samimi, sevecen bir iletişim dili kullanıp...” (K9)*

*“Samimi, anlayışlı ve sevecendir.” (K22)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “mesafeli (resmi)” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Yani biraz mesafeli öğretmenlerle. Özellikle biz, ortaokula bağlı anasınıfı olduğumuz için ortaokul kısmıyla belki daha farklıdır ama anasınıfı kısmıyla biraz daha mesafeli iletişim dili kullanıyor.” (K16)*

*“Bazen çok resmidir. ‘Öğretmenim’ der. Sizli bizli konuşur.” (K18)*

*“Resmi ve mesafeli bir dil kullanır. Sizli bizlidir hep.” (K25)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “ruh haline göre değişken” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Okul müdürümüzün öğretmenleri ile kullandığı iletişim dili genelde kendi ruh haline göre değişir. Yani kendini iyi hissettiğinde keyifli olduğunda son derece samimi, sevecen bir iletişim dili kullanıp gergin anlarında son derece katı, keskin bir dil kullanır.” (K9)*

*“İletişim dili, açıkçası biraz gelgitlidir. Bazen böyle çok resmidir. Öğretmenim, der. Sizli bizli konuşur. Ama bazen de ‘Kuzularım benim.’ der. Biz okul öncesinde olduğumuz için kızlarım, kuzularım şeklinde konuşur. O anki ruh haline göre o an onu birisi sinirlendirmediyse ve her şey yolundaysa çok senli benli, abla kardeş ilişkisi içinde olur. Ama işler yolunda gitmiyorsa onu birisi sinirlendirdiyse, ters davranmaya başladıysa sizli bizli konuşur.” (K18)*

*“Ruh haline göre yani o anki yoğunluğuna göre bazen mesafeli bazen daha içten bir iletişim dili kullanır.” (K19)*

*“...Bir de anlam veremediğim kadar bir öyle bir böyle davranır. Onun bu belli olmayan davranışları gerçekten çok sıkıcı. Bir gün en iyi öğretmenken bir gün en kötü öğretmen oluyorsunuz. Neden böyle? Hala çözemedim. Ben de artık bakıyorum. Bugün nasıl ona göre davranıyorum.” (K24)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “kaba” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Kabadır. Mesela ben okula ilk gittiğim gün, kendi oğlundan bahsederken geri zekalı falan diye bahsetmişti. Ben çok şaşırılmıştım.” (K7)*

*“...Bir de onun için kurunun yanında yaş da yanar. Sadece sorunlu olduğu kişiye karşı tavır da almaz. Herkese aynı şekilde davranır. Benim o olayla bir ilgim olmasa da beni de o arada azarlar, tersler.” (K18)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “sert” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“...gergin anlarında son derece katı, keskin bir dil kullanır.” (K9)*

*“Duruma göre zaman zaman sert üslup kullanabiliyor.” (K12)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “emredici” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Biraz emredicidir. Hatta biraz değil, bayağı emredici bir tarzı vardır. Örnek vermem gerekirse bahçede bir etkinlik mi düzenlenecek her şeyden haberdar olmasını ister. Bir şey düzenleriz. Biz öğretmenlerle organize ederiz. İşte ne güzel. Alt tarafı bahçede oturup herkes getirdiği yiyecekleri yiyecek mesela. Ama aşağıya inip o öyle olur mu? İşte şunu şöyle yapın. Böyle yapın. Siz bana söylemiyorsunuz falan deyip...” (K2)*

*“Okul müdürüm iş saatleri içinde eğer böyle çok yoğun ve tempoluysa emir kullanarak ve bir an da hemen çabuk olmasını ister. Rica etme falan yok. Hemen onu yap. Şurası...” (K8)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “kendini beğenmiş” şeklindeki öğretmen görüşleri şunlardır:

*“...En son lafın sonunda ‘Ben olmasam siz ne yapacaktınız? Yine ben yaptım.’ tarzı cümleler kurar.” (K2)*

*“Müdürümüz bizlerle çok resmi, samimiyetsiz, kendini beğenmiş bir üslupla iletişim kurar.” (K24)*

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline yönelik “iletişime kapalı” ve “kuralcı” şeklindeki bir katılımcının görüşü şöyledir:

*“Okul müdürüm öğretmenlere karşı aşırı kuralcıdır. Yönetmelik neyse odur. Esnek davrandığını hiç görmedim. Ayrıca kaba, iletişime kapalı, genellikle sert üslupludur.” (K5)*

#### **4.2.2.Okul Müdürünün Okul Dışında Öğretmenleri İle İletişimine Yönelik Görüşler**

Öğretmenlere “Okul müdürünüzün okul dışında öğretmenleri ile iletişimi nasıldır?” sorusu sorularak görüşleri alınmış, elde edilmiş olan alt temalar, kodlar ve frekanslar ayrıntılı olarak Tablo 4.8.’de sunulmuştur.

**Tablo 4. 8: Okul Müdürünün Okul Dışında Öğretmenleri İle İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşleri**

<b>Tema</b>	<b>Alt Temalar</b>	<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
Okul Müdürünün Okul Dışında Öğretmenleri ile İletişimi	Okul dışında iletişim kurar.	Sosyal	5
		İlgili	4
		Samimi	4
		Eğlenceli	3
		Kibar	3
		Mesafeli	2
		Yardımsever	2
		Organize edici	2
		Dinleyici	2
	İş dışında iletişim kurmaz.	İletişim kurmaz.	8
		Mesafeli	2

Okul müdürünün okul dışında öğretmenleri ile iletişimine yönelik Tablo 4.8.’deki öğretmen görüşleri incelendiğinde “Okul dışında iletişim kurar.” ve “İş dışında iletişim kurmaz.” olmak üzere iki alt temaya ulaşılmıştır. Okul dışında iletişim kurmaya yönelik “sosyal”, “ilgili”, “samimi”, “eğlenceli”, “kibar”, “mesafeli”, “yardımsever”, “organize edici” ve “dinleyici” kodlarına ulaşılrken; iş dışında iletişim kurmaz alt temaya yönelik “iletişim kurmaz” ve “mesafeli” kodlarına ulaşılmıştır. Bazı katılımcıların birden çok koda yönelik görüşler belirttiği görülmüştür.

Okul müdürünün okul dışında öğretmenleri ile iletişimine yönelik “sosyal” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Okul dışında da aktivitelere önem verir.” (K11)*

*“Okul dışında iletişim kurmayı sever. Etkinlikler organize eder. Bir kere bir tatilde memlekete gidecektim. Beni zorla bir gün geç gönderdi. Beni okulun sosyal etkinliğine katılmadan göndermedi. Ben de sevdiğim için kırmadım onu.” (K22)*

Okul müdürünün okul dışında öğretmenleri ile iletişimine yönelik “ilgili” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“İş dışında da ne zaman arasam geri döner. Mesaim bitti, iletişim kuramam gibi bir tavır takınmaz.” (K14)*

*“Mesai saatleri dışında ne zaman arasam hep karşılık verdi.” (K19)*

Okul müdürünün okul dışında öğretmenleri ile iletişimine yönelik “samimi” şeklindeki ğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“İş dışında da öğretmenlerle iletişimi arkadaş gibidir.” (K11)*

*“Okul dışında da öğretmenleri ile herhangi bir resmiyet ya da uzak durma gibi tavır sergilemiyor. Gayet samimi, içten bir yaklaşım içinde.” (K17)*

Okul müdürünün okul dışında öğretmenleri ile iletişimine yönelik “eğlenceli” şeklindeki ğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Okul dışında öğretmenleri ile iletişimi oldukça kuvvetlidir. Gezmeyi, eğlenmeyi seven bir insan olduğu için okul içi, okul dışı fark etmiyor.” (K6)*

*“Okul saatleri dışında da grgr, şamata, eğlence, komiklik, karşılıklı espriler yaparak geçer. Onu da anlıyoruz işte.” (K8)*

*“Mesai saatleri ve iş ile ilgili işler dışında daha çok esprili, keyifli bir iletişim dili kullanır.” (K9)*

Okul müdürünün okul dışında öğretmenleri ile iletişimine yönelik “kibar” şeklindeki ğretmen görüşlerinden biri şöyledir:

*“Okul dışında öğretmenleri ile iletişimi gayet iyidir. Sadece okul atşında değil okul çatısı dışında da açık anlaşılır bir dil ve rica cümlelerini çok kullanır.” (K15)*

Okul müdürünün okul dışında öğretmenleri ile iletişimine yönelik “yardımsever” şeklindeki ğretmen görüşlerinden biri şöyledir:

*“rneğin; hasta olduğumuz zaman okulda da sık sık nasıl olduğumuzu sorar. Elinden gelen desteği verir. Okul dışında da bir sıkıntımız olduğunda derdimizi dinleyip yardımcı olmaya çalışır.” (K13)*

Okul müdürünün okul dışında öğretmenleri ile iletişimine yönelik “organize edici” şeklindeki ğretmen görüşlerinden biri şöyledir:

*“İş dışında da öğretmenlerle iletişimi arkadaş gibidir. Kahvaltı düzenler ya da birinin çocuğu olmuşsa, bir cenazesine varsa gider. Buna öncülük eder.” (K11)*

Okul müdürünün okul dışında öğretmenleri ile iletişimine yönelik “dinleyici” şeklindeki öğretmen görüşlerinden biri şöyledir:

*“İş dışında öğretmenleri ile iletişimi şöyle diyebiliriz: Bizlerle bazen sohbet eder. Ailevi durumlarını paylaşır. Biz onunla paylaşırız. Onları dinler.”*  
(K12)

Okul müdürünün okul dışında öğretmenleri ile iletişimine yönelik “iletişim kurmaz” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Hiç yok. Sadece işle ilgili. Onun dışında hiç iletişim kurmaz.”* (K2)

*“Okul dışında hiçbir şekilde görüşmez ve konuşmaz. Hiçbir şekilde iletişim kurmaz.”* (K5)

*“Okul dışında kimseyle görüşmüyor.”* (K7)

*“Okul ile ilgili işler haricinde okul dışında öğretmenlerle diyalog kurmaz.”*  
(K20)

*“Okul içinde bu kadar samimiyken okul dışında iletişim kurmayı tercih etmez.”* (K21)

Okul müdürünün okul dışında öğretmenleri ile iletişimine yönelik “mesafeli” şeklindeki öğretmen görüşlerinden biri şöyledir:

*“...Sonra valla tam olayları hatırlamıyorum ama bir an da iletişimi kesti. Bir daha okul dışında sizlerle görüşmeyeceğim. Herkes kendi istediğini yapsın. Ben, kimseyi zorlamayacağım. ‘Suçlu ben oluyorum.’ gibi ifadelerde bulundu. Araya bir mesafe koydu.”* (K18)

#### **4.2.3.Okul Müdürünün Diğer İnsanların Yanında Öğretmenine Nasıl Davrandığına Yönelik Görüşler**

Öğretmenlere “Okul müdürünüz diğer insanların yanında öğretmenlerine nasıl davranır?” sorusu sorularak görüşleri alınmış, elde edilmiş olan alt temalar, kodlar ve frekanslar ayrıntılı olarak Tablo 4.9.’da sunulmuştur.

#### **Tablo 4. 9: Okul Müdürünün Diğer İnsanların Yanında Öğretmenine Nasıl Davrandığına Yönelik Öğretmen Görüşleri**

<b>Tema</b>	<b>Alt Temalar</b>	<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
Okul Müdürünün Diğer İnsanların Yanındaki Davranışları	Olumlu Davranış	Değer verir.	12
		Saygılı	11
		Korumacı	3
		Över	2
		Tutarlı	2
		Özenli	2
		Kibar	2
		Kuralcı	1
		Güven verici	1
		Olumsuz Davranış	Tutarsız
	Küçümser		5
	Mesafeli		4

Okul müdürünün diğer insanların yanındaki davranışlarına yönelik Tablo 4.9.'daki öğretmen görüşleri incelendiğinde “Olumlu Davranış” ve “Olumsuz Davranış” olmak üzere iki alt temaya ulaşılmıştır. Olumlu davranış olarak “değer verir”, “saygılı”, “korumacı”, “över”, “tutarlı”, “özenli”, “kibar”, “kuralcı” ve “güven verici” kodlarına ulaşılırken; olumsuz davranış olarak “tutarsız”, “küçümser” ve “mesafeli” kodlarına ulaşılmıştır. Bazı katılımcıların birden çok koda yönelik görüşler belirttiği görülmüştür.

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “değer verir” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Değer verdiğini hissettiriyor. Herhangi olumsuz bir davranışta bulunmuyor.” (K16)*

*“Velilerle olan diyaloglarda her zaman öğretmenine değer veren bir tutum sergiler. Velilere, öğretmenin ne kadar değerli olduğu mesajını verir.” (K20)*

*“Müdürümüz her zaman diğer insanların yanında da bizlere olumlu bir şekilde davranır. Hiçbir şekilde küçük düşürücü, onur zedeleyici davranışlarda bulunmaz. Değerli olduğumuzu hissettirir.” (K23)*

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “saygılı” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Her zaman insanların yanında ya da insanların yanında değilken de saygılı bir şekilde davranır. Ağır bir üslup ya da saygısızca bir şey olmaz.” (K8)*

*“Öğretmen olduklarını hissettirerek, saygı çerçevesinde önem vererek davranır.”(K11)*

*“Saygılı davranır. Diğer insanların yanında olması gerektiği gibidir. Saygı çerçevesini bozmaz.”(K14)*

*“Diğer insanların yanında tabii ki de saygı, sevgi çerçevesinde davranıyor.” (K16)*

*“Saygı çerçevesinin dışına çıkmaz.”(K19)*

*“Veli, personel, kimin yanında olursa olsun her zaman saygılıdır. Söylemek istediği bir şey olursa mutlaka odasında özel olarak konuşur. Kimsenin yanında konuşmaz.” (K21)*

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “korumacı” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Müdür velilerin veya dışarıdan gelen insanların yanında hakkımızı savunur ve öğretmenin daima arkasında durur. Örneğin; okulda öğretmenlerden bir tanesi veli ile bir sorun yaşadı. Müdür bu konuda öğretmenin arkasında durdu. Onu yalnız bırakıp ‘Senin sorunun. Ben karışmıyorum.’ demedi. Veliye karşı öğretmeni savunup sorunu çözerek orta yolu buldu.” (K13)*

*“Öğretmenin olumsuz bir durumu olsa bile onu dışarı yansıtmıyor. Onu, o ortamda koruyor.” (K22)*

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “över” şeklindeki öğretmen görüşleri şunlardır:

*“...Bazen orada yapılan bir işle ilgili başkalarının yanında bizi yerebiliyor. Bazen de çok övebiliyor.” (K1)*

*“...Mesela okula bir veli geldiğinde hemen öğretmenini tanıtır. Daima över. Onu daima güzel bir şekilde nitelendirerek anlatır.” (K8)*

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “tutarlı” şeklindeki öğretmen görüşleri şunlardır:

*“Diğer insanların yanında tutumu aynıdır. Farklı değildir. Her zaman öğretmenin yanındadır.” (K10)*

*“Diğer insanların yanında da olması gerektiği gibidir. Okul içinde nasılsa her yerde her koşulda aynı davranır. Saygı çerçevesini bozmaz.” (K14)*

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “özenli” şeklindeki öğretmen görüşleri şöyledir:

*“Okul müdürümüz başkalarının yanında öğretmenlerine çok daha özenli davranır. Özellikle bir başkasının yanında hitap ederken seçtiği kelimeler hep daha özenli olur.”(K9)*

*“...Ayrıca özenli ve daha dikkatli davranır. Ne hissettiğimize önem verir.” (K22)*

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “kibar” şeklindeki öğretmen görüşleri şunlardır:

*“Kibar davranır. O açıdan sıkıntı yok.” (K3)*

*“Bşkalarının yanında kibardır. Hiç kaba davrandığına şahit olmadım.” (K22)*

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “kuralcı” şeklindeki bir katılımcının görüşü şöyledir:

*“Diğer insanların yanında prosedürü, kuralları uygular. Onun dışına da çıkmaz.” (K5)*

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “güven verici” şeklindeki bir katılımcının görüşü şöyledir:

*Olması gerektiği gibi mesafeli ve güvenilir bir şekilde öğretmenlerine tutum sergiliyor.(K17)*

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “tutarsız” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Bunda iki cevabım olabilir. Çünkü bazen farklı bazen daha farklı davranabiliyor. Duruma göre. Bazen orada yapılan bir işle ilgili başkalarının yanında bizi yerebiliyor. Bazen de çok övebiliyor. Ben müdürümde bu ikisinin ortasını açıkçası göremedim. Bazen ne tepki vereceğini kestiremeyebiliyorum.” (K1)*

*“Mesela bir öğretmen vardı. Her şeyine koşturuyordu. Ama başkalarının yanında ‘Zaten hiçbir işe yaramıyor.’ diyordu. Ama iki dakika sonra iş için onu yanına çağırdı.” (K7)*

*“Bunda da aynı şekilde bir bakmışsınız bir gün başkasının yanında mesela velilerin yanında sizi yağıyor, ballıyor. Başka zaman veli varmış yokmuş hiç umurunda olmadan sizi kötülüyor, küçümsüyor. Veliyi yerlere göklere sığdıramıyor. İşine geldiği gibi davranıyor.” (K24)*

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “küçümser” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Bazen bazı arkadaşlarımızla veliler arkadaş gibi konuşur. Tecrübesiz olan arkadaşlar var. Onlar da konuşurlarken arkadaş gibi sen, ben diye hitap eder. Bu durumla ilgili müdürüm daha sonrasında benim yanımda o arkadaşlarla ilgili ‘Bak bak şuna nasıl konuşuyor öyle? Sen diye hitap ediyor.’ diye küçümseyici şekilde konuşuyor.” (K2)*

*“Mesela bir öğretmen vardı. Her şeyine koşturuyordu. Ama başkalarının yanında işte zaten hiçbir işe yaramıyor...” (K7)*

*“Diğer insanların yanında derken okul personelinin yanında öğretmenlerini savunması gerekirken personeli savunmuşluğu vardır. Yani aşçının, temizlik personelinin yanında öğretmenini küçümsediği zamanlar da olmuştur. Ama velilerin yanında o şekilde davranmadı. Öğretmene diğer öğretmenin yanında da kişisel ilişkisine göre davranır. Tersleyebilir, aşağılayabilir.” (K18)*

*“Başka zaman veli varmış yokmuş hiç umurunda olmadan sizi kötülüyor, küçümsüyor. Veliyi yerlere göklere sığdıramıyor. İşine geldiği davranıyor.” (K24)*

Okul müdürünün diğer insanların yanında öğretmenine nasıl davrandığına yönelik “mesafeli” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Çok yakın değil biraz mesafeli davranıyor.” (K4)*

*“Arası kötü olan öğretmenlere karşı mesafeli durur.” (K25)*

#### 4.2.4. Okul Müdürünün Herhangi Bir Olumsuz Olay Karşısında Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum Ve Davranışlara Yönelik Görüşler

Öğretmenlere “ Okul müdürü herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış sergiler?” sorusu sorularak görüşleri alınmış, elde edilmiş olan alt temalar, kodlar ve frekanslar ayrıntılı olarak Tablo 4.10.’da sunulmuştur.

**Tablo 4. 10: Okul Müdürünün Herhangi Bir Olumsuz Olay Karşısında Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum Ve Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri**

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Müdürünün Olumsuz Olay Karşısındaki Tutum ve Davranışları	Pozitif Tutum ve Davranışlar	Korumacı	11
		Dinleyici	6
		Problem çözücü	5
		Saygılı	2
	Negatif Tutum ve Davranışlar	Kaba, Kırıcı	5
		Sesini yükseltir	4
		Eleştirel	4
		Toplum içinde rencide edici	3
		Adil davranmaz	3
		Kötümser	3
		Dinlemeden tavır alır	3
		Küçümser	2
		Tehditkâr	2
		Empatiden uzak	1
		Kuralcı	1

Okul müdürünün olumsuz olay karşısındaki tutum ve davranışlarına yönelik Tablo 4.10.’daki öğretmen görüşleri incelendiğinde “Pozitif Tutum ve Davranışlar” ve “Negatif Tutum ve Davranışlar” olmak üzere iki alt temaya ulaşılmıştır. Pozitif tutum ve davranışlar olarak “korumacı”, “dinleyici”, “problem çözücü” ve “saygılı” kodlarına ulaşılrken; negatif tutum ve davranışlar olarak “kaba, kırıcı”, “sesini yükseltir”, “eleştirel”, “toplum içinde rencide edici”, “adil davranmaz”, “kötümser”, “dinlemeden tavır alır”, “küçümser”, “tehditkâr”, “empatiden uzak” ve “kuralcı” kodlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlarına yönelik “korumacı” bir tutum ve davranış sergilediklerini ifade

etmişlerdir. Bazı katılımcıların birden çok koda yönelik görüşler belirttiği görülmüştür.

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “korumacı” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Diğer insanların yanında olumsuz bir olay olduğunda ise öğretmenlerini her zaman savunur...” (K6)*

*“Onun için herhangi bir olumsuz olay olduğunda da önce daima öğretmenin yanında olur. Özellikle biri varsa ve herhangi bir olumsuzluk varsa mutlaka öğretmenin destekçisi olur. Ama sonra da öğretmenle birebirken çok ciddi detaylara iner.” (K9)*

*“Veliye karşı ya da herhangi birine karşı bir sorun yaşanıldığında öğretmeni savunur.” (K12)*

*“Herhangi bir olumsuz durum karşısında öğretmenin yanında olduğunu hissettirir ve karşı tarafa bu şekilde tutum ve davranış sergiler. Öncelikle öğretmenini korur.” (K15)*

*“Öğretmenin olumsuz bir durumu olsa bile onu dışarı yansıtmıyor. Onu o ortamda koruyor.” (K22)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “dinleyici” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Olumsuz bir olayda önce o olayı o durumu anlamaya çalışır. Karşısındaki insanı dinler ve dinledikten sonra ona göre bir tutum sergiler. Ön yargılı değildir bu anlamda.” (K14)*

*“Neden bu olumsuz durumla karşılaşıldığı ile ilgili fikir alışverişinde bulunur. Kendisinin de hataları olup olmadığını kendine öz eleştiri olarak sorar. Öğretmenlerden de fikirlerini söylemelerini ister.” (K19)*

*“Olumsuz olay karşısında öğretmenini dinleyen, anlamaya çalışan, onun düşüncesine önem veren bir tavır takınır.” (K21)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “problem çözücü” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Öğretmenini odasına çağırır. Tek başına konuşur. Onu dinler. Problemi çözmeye çalışır.” (K10)*

*“Sorunları çözerken yapıcı bir dil kullanıyor.” (K22)*

*“Yaşanan olumsuz olaylar karşısında sakin ve çözüm odaklı bir şekilde sorunları çözer.” (K23)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “saygılı” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Her zaman insanların yanında da ya da baş başa da olsa saygılı bir şekilde davranır. Ağır bir üslup ya da saygısızca bir şey olmaz. Diğer insanların yanında da gayet saygılı, öğretmenlerine değer verir bir şekildedir.” (K8)*

*“Sinirlense de bunu çok yansıtmamaya sakin davranmaya çalışır. Asla saygı sınırlarını aşmaz. Baş başayken gerekli konuşmaları yapar.” (K11)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “kaba, kırıcı” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Kötü yaptığımız şey de direkt onun nedeni ile o duruma nasıl düştüğümüzle ilgilenmeyip ‘Niye böyle oldu? Nasıl böyle yaptın?’ diye sert bir şekilde çıkışabiliyor. Orda tavırları sert diyebilirim. Konuşma dili de sert diyebilirim. Toplantıda da olumsuz bir durumla karşılaştığımızda yani birebir olmadığımız zamanlar da bile sert dil kullanmaktan çekinmez.” (K1)*

*“Bazen adamına göre muamele yaptığı oluyor. Samimi olduğu gruptan daha fazla diğerlerini terslediği oluyor. Çok nadir de böyle şeylere denk geliyorum.” (K3)*

*“Olumsuz, kırıcı bir şekilde davranır. Bu konuda gerçekten çok kabadır.” (K24)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “sesini yükseltir” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Çıkışları da ani olabiliyor, sesini yükseltebiliyor. Ortamda eğer farklı insanlar varsa insan daha çok kırılabilir.” (K1)*

*“Bir iki arkadaşımın arası pek iyi değildi. Onlarla ciddi anlamda tartışır. Ağız dalaşına girecek gibi değil de sesini yükseltir...” (K18)*

*“Bazen neredeyse bağırarak konuşur.” (K24)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “eleştirel” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Kötü yaptığımız şey de direk onun nedeni ile o duruma nasıl düştüğümüzle ilgilenmeyip ‘Niye böyle oldu? Nasıl böyle yaptın?’ diye sert bir şekilde çıkışabiliyor.” (K1)*

*“...Rehber öğretmeni okula gelip ‘Evet, hocam. Bu çocuklarda gerçekten bir şey yok. Bu sanırım velinin takıntısı.’ dedikten sonra okul müdürü söylediklerimize biraz daha inandı. Ama bu süreçte bize yaptığı eleştiriler ‘Siz yeterli açıklamayı yapmamışsınızdır. Siz velileri önceden haberdar etmemişsinizdir. Siz onları sakinleştirememişsinizdir.’ gibi konuşmalarda bulundu bize karşı. Bizi hiç dinleme tenezzülünde bile bulunmadı. Açıkçası bu noktada kırıldığımızı söyleyebilirim. Veliyle birebir iletişimde bizimle ilgili velilere ne dedi, ne yaptı bilmiyorum ama o konuşma sürecinde veli öğretmen okul müdürü olarak bir araya gelemedik. Ama bize yönelttiği biraz da fazla eleştiriydi.” (K16)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “toplum içinde rencide edici” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Olumsuz bir olayla karşısına gitmemek gerekiyor çünkü olumsuz bir şey olduğunda ‘Neden öyle yaptın?’ diye çıkışabiliyor. Çıkışları da ani*

*olabiliyor, sesini yükseltebiliyor ve ortamda eğer farklı insanlar varsa insan daha çok kırılabiliyor. Ben bunu bizzat yaşadım.” (K1)*

*“Yanıma çağırıp tek başıma söyleyeyim, demez. İki katlı, üç katlı bir yerde bana kızılırsa en üst kattan sesi duyulur. Tabi herkes duyar bunu.” (K2)*

*“Mesela bir öğretmen vardı. Her şeyine koşturuyordu. Ama başkalarının yanında işte zaten hiçbir işe yaramıyor. Ama iki dakika sonra iş için onu yanına çağırırdı.” (K7)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “adil davranmaz” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Belki bazen adamına göre muamele yaptığı oluyor. Samimi olduğu grupla daha fazla diğerlerini terslediği oluyor. Çok nadir de böyle şeylere denk geliyorum. Eşit davranamıyor bazen. Bir arkadaş ‘Kına gecemde beni idare edemedi. İzin işinde beni zorladı. Beni kına gecemde aradı.’ dedi. Ama bazısı gidince hemen izin veriyor. Samimi olduğu gruba daha farklı davranıyor. Kalabalık bir okuluz biz. Dengeyi sağlayamıyor. Eşit davranamıyor. Zaten mümkününde değil. 100’ e yakın öğretmen var. Ayrımcılık yapmadığı grubu ise uyarır. Whatsapp grubunda ‘Bunu yapmayanlar var.’ gibi bir cümle ile uyarır. İsim olarak belirtmez ama.” (K3)*

*“Olumsuz bir olay karşısında davranışları açıkçası kişiden kişiye göre değişebiliyor. Yani benimle arası iyiydi. Benimle hiç olumsuz bir olay karşısında zıtlasmamıştır Güzelce konuşmuştur. Bir iki arkadaşımın arası pek iyi değildi. Onlarla ciddi anlamda tartışır.” (K18)*

*“Olumsuz bir olay karşısında da aynı şekilde arası iyi olanlara daha toleranslı davranırken onlara karşı daha korumacı davranırken arası kötü olanları kötüler, küçümser.” (K25)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “kötümser” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“...O yüzden olumsuz bir durumda da seni yargılar...” (K5)*

*“...onlara karşı daha korumacı davranırken arası kötü olanları kötüler, küçümser.” (K25)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “dinlemeden tavır alır” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“O yüzden olumsuz bir durumda da seni yargılar. Ne olmuş? Nasıl olmuş? Hiç dinlemez. Kolay kolay affetmez.” (K5)*

*“...Bu süreçte bize yaptığı eleştirilerde bize karşı ‘Siz yeterli açıklamayı yapmamışsınızdır. Siz, velileri önceden haberdar etmemişsinizdir. Siz, onları sakinleştirememişsinizdir.’ gibi konuşmalarda bulundu. Bizi hiç dinleme tenezzülünde bile bulunmadı. Açıkçası bu noktada kırıldığımızı söyleyebilirim.” (K16)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “küçümser” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“...Bütün örnekler benim üzerimde denenmişti. Ses tonu yüksek, kırıcı. İnsanın fiziksel bir özelliği ile bile dalga geçer. Böyle söylediğine ben şahit olmuştum.” (K2)*

*“Mesela bir öğretmen vardı. Her şeyine koşturuyordu. Ama başkalarının yanında işte zaten hiçbir işe yaramıyor...” (K7)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “tehditkâr” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“...Ağız dalaşına girecek gibi değil de sesini yükseltir ve müdür makamını kullanıp tehdit ederdi.” (K18)*

*“Bir gün nöbetime biraz gecikmiştim. Aksi gibi o gün çocuklardan biri merdivenden düşmüş. Sadece bir kere geç kalmış olmama rağmen o gün, bir daha hiçbir şekilde geç kalma mazeretini kabul etmediğini, bir daha böyle bir olay yaşanırca gerekli yaptırımları yapacağını, dile getirmişti.” (K20)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “empatiden uzak” şeklindeki bir katılımcının görüşü şöyledir:

*“Kırıcı bir şekilde davranır. Bu konuda gerçekten çok kabadır. Yapılan hataları yüzümüze vurur. Karşı tarafın ne hissettiğini hiç düşünmez.” (K24)*

Okul müdürünün herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlara yönelik “kuralcı” şeklindeki bir katılımcının görüşü şöyledir:

*“Olumsuz olaylarda yönetici olduğunu ve yöneticiliğin getirmiş olduğu yaptırımları sık sık hatırlatır.” (K20)*

#### **4.2.5. Okul Müdürünün Bir Alanda Mesleki Başarı Elde Eden Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum ve Davranışlarına Yönelik Görüşler**

Öğretmenlere “Okul müdürünüzün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı tutum ve davranışları nasıldır?” sorusu sorularak görüşleri alınmış, elde edilmiş olan alt temalar, kodlar ve frekanslar ayrıntılı olarak Tablo 4.11.’de sunulmuştur.

**Tablo 4. 11: Okul Müdürünün Bir Alanda Mesleki Başarı Elde Eden Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum Ve Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri**

<b>Tema</b>	<b>Alt Temalar</b>	<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
Okul Müdürünün Mesleki Başarı Elde Eden Öğretmenlerine Karşı Tutum Ve Davranışları	Pozitif Tutum ve Davranışlar	Destekler	17
		Yeniliklere izin verir.	15
		Toplum içinde tebrik eder	12
		Mutlu olur	3
		İyi dileklerde bulunur	2
		Övünür	1
	Negatif Tutum ve Davranışlar	Çıkarını düşünür	6
		Değer vermez	3
		Kıskanır	3
		Yapmacık davranır	1

Okul müdürünün mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı tutum ve davranışlarına yönelik Tablo 4.11. incelendiğinde “Pozitif Tutum ve Davranışlar” ve “Negatif Tutum ve Davranışlar” olmak üzere iki alt temaya ulaşılmıştır. Pozitif tutum ve davranışlar olarak “destekler”, “yeniliklere izin verir”, “toplum içinde

tebrik eder”, “mutlu olur”, “iyi dileklerde bulunur” ve “övünür” kodlarına ulaşılırken; negatif tutum ve davranışlar olarak “çıkarını düşünür”, “değer vermez”, “kıskanır” ve “yapmacık davranır” kodlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu okul müdürlerinin mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı “destekler” şeklinde davrandığı görüşünü bildirmişlerdir. Bazı katılımcıların birden çok koda yönelik görüşler belirttiği görülmüştür.

Okul müdürünün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı “destekler” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Mesela ben yüksek lisans yaptığım zaman derslerim konusunda çok yardımcı oldu. Çok destekledi. Kendi kaynaklarından bana örnek tezler buldu. Yine okulda sınıfla ilgili kurslar açmaya çalıştım. Onların hepsini destekledi. Neden açıyorsun ne gerek var? gibi asla öyle bir tepkide bulunmadı.” (K1)*

*“Çok sever ve çok da destekler. Hatta bir alan üzerinde de ‘Şunu yapmak istiyorum hocam. Nasıl yaparım?’ dediğimde yolda gösterir. Yardımcı da olur. En basitinden ‘Ben gitar dersi almak istiyorum. Okulunuzu ders çıkışında kullanabilir miyim?’ dediğimde tabi ki de istediğin alanı kullanabilirsin dedi. Hiçbir şekilde engellemez. Arkasında durur.” (K8)*

Okul müdürünün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı “yeniliklere izin verir” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Yine okulda sınıfla ilgili kurslar açmaya çalıştım. Onların hepsini destekledi. ‘Neden açıyorsun? Ne gerek var?’ gibi asla öyle bir tepkide bulunmadı. Aksine destekledi. Ama bu güne kadar kendi çabasıyla beni yönlendiren bir çalışması olmadı.” (K1)*

*“Bizim müdür projelere önem verir. Yurt dışı bağlantılı olanlara ise daha çok önem verir. Bu tarz etkinliklerde bulunmayan diğer öğretmenlerden de bir şeyler beklediğini hep aynı öğretmenlerin çabaladığını dile getirir.” (K20)*

*“Müdürüm zaten öğretmenin başarılı olmasını istiyor. Başarılı olması için de elinden geleni yapıyor. ‘Neler yapıyor?’ dersiniz seminerler, konferanslar, kurslar gibi gelişimize katkı sağlayacak her aktivite ilgili bilgi veriyor, koşullar oluşturuyor. O yüzden bu konudaki tutumları gayet olumlu.” (K22)*

Okul müdürünün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı “toplum içinde tebrik eder” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Herkesin yanında teşekkür eder.”(K11)*

*“Başarılı öğretmeni tebrik eder. Motive eder. Toplantılarda takdir eder.”(K12)*

*“Muhakkak herkesin yanında öncelikle takdir eder. Üstlerine, öğretmenin başarısından bahseder. Yapılması gereken bir şey varsa başarı belgesi, teşekkür belgesi gibi hemen bunun için uğraşır.”(K21)*

Öğretmenlerin okul müdürünün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı “mutlu olur ” şeklindeki görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Herkesin yanında teşekkür eder. Onun olumlu davranışını pekiştirir. Onun özverisinden dolayı mutlu olduğunu dile getirir.”(K11)*

*“Bunda da aynı şekilde sevdiği öğretmense takdir eder, mutlu olur.” (K18)*

Öğretmenlerin okul müdürünün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı “iyi dileklerde bulunur” şeklindeki görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Çalışmalarını destekler. Başarılarının devamını diler.”(K12)*

*“Başarıların devamını diler. Tüm öğretmenlerin aynı şekilde bir şeylerle uğraşmasını kibarca dile getirir.”(K19)*

Okul müdürünün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı “övünür” şeklindeki bir katılımcının görüşü şöyledir:

*“Ödül alan öğretmenleri seviyor ama maddi olarak eğer okuldan bir bütçe harcanacaksa bu durumdan çok rahatsız oluyor. Eğitimde iyi örneklerle giren bir öğretmeniz vardı. Hem onunla çok övünüyordu. İşte girdi projesi falan diye hem proje yapıyor bizim cebimizden çıkıyor diye söyleniyordu.”(K7)*

Okul müdürünün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı “çıkarımı düşünür” şeklinde görüş belirten öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Destekliyor öyle çalışmaları. Mesela projelere çok düşkün. Projelere çok destek verir. Bunları yapalım. Okulun adı duyulsun kendi adı duyulsun. Zaten*

*yeni müdür olmuş. Müdürlükte ilk görev yeri burası. Yapılacak çalışmada okulun adı kendi adı geçecekse çıkarı için destekler.”(K3)*

*“...Proje yazmaya başladıktan sonra bize karşı tepkisi değişmişti. Daha sakin daha ‘Tamam hocam. Nasıl isterseniz olur.’ şeklinde konuşmalarla yani olayı bizim akışımıza bırakma durumu oluşmaya başladı. Mesleki bir başarı elde edildiğinde ya da okulla ilgili olumlu bir şey olduğunda tabi ki de tepkisi değişebiliyor. Çıkarını düşünüyor çünkü.”(K16)*

Öğretmenlerin okul müdürünün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı “değer vermez” şeklindeki görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Dediğim gibi öyle açık şekilde ‘Güzel olmuş. Emeklerinize sağlık yani dediğini hatırlamıyorum ya da bana denk gelmedi. Yani teşekkür illaki etmiştir ama yani öyle çok önemsemez açıkçası. Mesela bir gün sergimiz olduğu zaman gece saat 9’ a kadar okulu süslemiştik. Biz 9.00- 9.30 gibi okuldan çıktık ertesi günü belki kızların etkinliklerine ‘Güzel olmuş. Güzel hazırlamışsınız.’ demiştir. Ama onun dışında ‘Hepiniz burada kaldınız. Güzel hazırlamışsınız. Ellerinize sağlık. Emeginize sağlık. Ya da bu saate kaldınız. Aç mısınız? Tok musunuz? Nasıl gittiniz? yani o tarz şeyler hiç görmedim açıkçası.”(K2)*

*“Başarıyı çok sahiplenici bir yapısı yoktur. Onun için mesleki alanda bir öğretmenin başarı elde etmiş olması ile etmemiş olması arasında fark yoktur.”(K25)*

Öğretmenlerin okul müdürünün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı “kıskanır” şeklindeki görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Aferin, der coşkuyla küçük bir çocuğu tebrik eder gibi. ‘Ne güzel şeyler yaptın.’ der. İyi olmadığı öğretmenini de aslında destekler. Çok hoşuna gider. Bir yandan da zıtlaşır karşı tarafın onunla zıtlaşmasından hoşnut da olur. Karşı tarafın dişli olması da hoşuna gider. Onu da takdir eder. Ama biraz da kıskanır da.”(K18)*

*“Başarılı olan öğretmenleri kıskanır ve başkasının başarısını kabullenemediği için olumsuz davranışlarda bulunur. Olumsuz davranış*

*derken kendisinin sayesinde o başarının olduğunu ima edici sözlerde bulunur. Karşı tarafın motivasyonunu düşürmeye çalışır.”(K24)*

Okul müdürünün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı “yapmacık davranır” şeklindeki bir katılımcının görüşü şöyledir:

*“Normalde oldukça ilgili ve takdir eder gibi görünür ama içten içe fesatlığı vardır desem çok uygun olmayacak ama çekemez tavrı her zaman olur.”(K6)*

#### **4.2.6. Okul Müdürünün Bulunduğu Konumu Hak Edip Etmediğine Yönelik Görüşler**

Öğretmenlere “Okul müdürünüzün bulunduğu konumu hak ettiğini düşünen biri olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?” sorusu sorularak görüşleri alınmış, elde edilmiş olan alt temalar, kodlar ve frekanslar ayrıntılı olarak Tablo 4.12.’de sunulmuştur.

**Tablo 4. 12: Okul Müdürünün Bulunduğu Konumu Hak Edip Etmediğine Yönelik Öğretmen Görüşleri**

<b>Tema</b>	<b>Alt Tema</b>	<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
Okul Müdürünün Bulunduğu Konumu Hak Edip Etmediğine Yönelik Öğretmen Görüşleri	Konumunu Hak Eder	Çok çalıştığımı dile getirir.	12
		Kendini yetenekli görür.	10
		Okulun onun sayesinde iyiye gideceğini düşünür.	5
		Çıkarını düşünür.	1
		Makam onun için önemlidir.	1

Okul müdürünün bulunduğu konumu hak edip etmediğine yönelik Tablo 4.12.’deki öğretmen görüşleri incelendiğinde “Konumunu Hak Eder” alt temasına ulaşılmıştır. Bu alt tema ile ilgili olarak “çok çalıştığımı dile getirir”, “kendini yetenekli görür”, “okulun onun sayesinde iyiye gideceğini düşünür”, “çıkarını düşünür” ve “makam onun için önemlidir” kodlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu okul müdürünün bulunduğu konumu hak edip etmediğine yönelik “çok çalıştığımı dile getirir” görüşünü bildirmişlerdir.

Okul müdürünün bulunduğu konumu hak edip etmediğine yönelik “çok çalıştığımı dile getirir” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Hak ettiğini düşünüyordur. Çünkü çok çalıştığımı dile getiren bir müdür.”*  
(K4)

*“Hak ettiğini düşünüyordur. Şöyle anlıyorum. Fazla projelere katılıyor. Projelerden ödüller alıyor. Sunumlar yapıyor. Sertifika alıyor. Projeleri başka okullara örnek olarak sunuluyor. Boş durmadığını dile getiriyor.”*  
(K10)

*“Bir gün “Hocam buralara kolay gelmedik. Sınavla geldik. Şu kadar yıl öğretmenlik yaptık.” demişti bir konuşmasında. Bu cümlelerinden hak ettiğini düşündüğünü düşünüyorum.”* (K11)

*“Bulunduğu konumu hak ettiğini düşünür. Ama kibirli bir tavrı yoktur. Herkesin fikirlerini alır. Düşüncelere önem verir. Dezavantajlı durumları avantajlı durumlara getirmeyi çok iyi yaptığını bilir, söyler. Boş boş oturmadığını bir şeyler yaptığını dile getirir.”* (K13)

*“Yani öyle egolu bir tavrı yok ancak hak ettiğini düşünüyordur. Neden düşünüyordur? Çünkü çok çabaladığını, eğitim için elinden ne geliyorsa yapmaya çalıştığını, onun için bu makamda olduğunu, boş boş oturmak için burada olmadığını söylemişti bir kere.”* (K19)

*“Evet, düşünen biridir. Onu şöyle anlıyorum: Yıllardır idarecilik yapmış. Önce ön lisans mezunuyken sonra lisans mezunu olmuş. Daha sonra da yüksek lisansını yapmış. Ayrıca teknolojiye ve gelişmelere hakimdir. Zaman zaman bu zamana kolay gelmediğini, emek verdiğini, çok çalıştığını dile getirir.”* (K20)

Okul müdürünün bulunduğu konumu hak edip etmediğine yönelik “kendini yetenekli görür” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Evet kendini düşünür. Çünkü şöyle söyleyeyim. Birçok kurumda zaten müdürlük yapmış. Bir de birçok dernekte, sosyal kurumlarda hep başkanlık ve liderlik yapmış. Bunu ifade edişinden anlıyorum.”* (K8)

*“Hak ettiğini düşünen birisidir. Bir müdürün yönetici olarak hakim olacağı bütün becerilerin kendinde var olduğunu düşünen ve benim gözümde de var olan birisidir. En önemlisi ciddi koordinasyon yeteneği olan, MEB’ in tüm yönetmeliklerine hakim olan, insanları yönetmeyi, iletişim kurmayı bilen biri.”*

*Kendisi de birçok hakimiyetinin farkında olduğu için kendinin de hak ettiğini düşünüyor diye düşünüyorum.” (K9)*

*“Evet düşünür. Çünkü müdürlük pozisyonunda bulunması gereken bütün vasıflara yeterli derecede sahip olduğunu düşünüyor.” (K23)*

*“Kendisinin yönetme özelliğinin iyi olduğunu ve bu konuda yetenekli olduğunu söylüyor. O yüzden hak ettiğini düşünüyor.” (K25)*

Okul müdürünün bulunduğu konumu hak edip etmediğine yönelik “okulun onun sayesinde iyiye gideceğini düşünür” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“O kesinlikle hak ettiğini düşünen biri. Maddi olarak zengin biri. Hal ve tavırlarından anlaşılıyor. ‘Bir kere sürekli ben yaptım. İşte yine ben söyledim. İşte ben fikir verdim.’ Şeklinde hep ben cümlesi kurduğu için bundan anlaşılıyor.” (K2)*

*“Tabi ki kendisinin hak ettiğini bu konuma uygun olduğunu düşünüyor. Hatta ona göre bizim bu okul için ondan başka bu mesleği yerine getirebilecek, okul müdürlüğünü yapabilecek birinin olmadığını söyler.” (K6)*

*“Evet düşünür. Çünkü müdürlük pozisyonunda bulunması gereken bütün vasıflara yeterli derecede sahip olduğunu düşünüyor. Hatta onsu bu okuldaki işlerin yürütülemeyeceğini söylemişti bir konuşmasında.” (K24)*

Okul müdürünün bulunduğu konumu hak edip etmediğine yönelik “çıkarımı düşünür” şeklindeki bir katılımcının görüşü şöyledir:

*“Yeni müdür olmuş zaten. Tecrübesi yoktu bize geldiğinde. Çabalıyor ama müdürlük vasfı için tam yeterli değil gibi geliyor bana. Kendisini çok övüyor. Hak ettiğini düşünüyor. İyi müdür olduğunu, müdürlük için yeterli özelliklere sahip olduğunu, işleri iyi idare ettiğini düşünüyor. Ama işte zor yani. Bizim 2200 öğrencimiz var. Bence zorlanıyor. Tam idare edemiyor. Ama öyle sanmıyor. Kendini duyuracağı için daha çok projelere odaklanıyor. Eğitime değil. İsim duyurma çabasında olduğu için eğitimle çok ilgilendiğini düşünmüyorum. Sadece reklam amaçlı çalışıyor.” (K3)*

Okul müdürünün bulunduğu konumu hak edip etmediğine yönelik “makam onun için önemlidir” şeklindeki bir katılımcının görüşü şöyledir:

*“Kendi odasını, koltuğunu çok seviyor. Toplantılarda konuşurken biz şeklinde konuşmaya çalışıyor ama onun altında yatan düşünceyi insanlar anlayabiliyor. Bulduğu yeri seviyor. Orada müdür olduğunu düşünüyor ve bunun gerektirdiği gibi konuşuyor bazen. ‘Üstten konuşmak mı?’ denir buna. Bundan bulunduğu yeri sevdiğini anlayabiliyorsun.” (K1)*

#### **4.2.7. Okul Müdürünün Başkalarının Başarılarından Pay Çıkaran Biri Olup Olmadığına Yönelik Görüşler**

Öğretmenlere “Okul müdürünüzün başkalarının başarılarından kendine pay çıkaran biri olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklayınız.” sorusu sorularak görüşleri alınmış, elde edilmiş olan alt temalar, kodlar ve frekanslar ayrıntılı olarak Tablo 4.13.’de sunulmuştur.

**Tablo 4. 13. Okul Müdürünün Başkalarının Başarılarından Pay Çıkaran Biri Olup Olmadığına Yönelik Öğretmen Görüşleri**

<b>Tema</b>	<b>Alt Temalar</b>	<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
Okul Müdürünün Başkalarının Başarılarından Kendine Pay Çıkarma Durumu	Kendine Pay Çıkarmaz.	Başarının kişiye ait olduğuna inanır	9
		Ekip başarısına inanır.	5
		Başarıyı takdir eder.	3
		Başkasının başarısını beğenmez.	2
	Kendine Pay Çıkarır.	Çıkarını düşünür.	8
		Kendini beğenir.	3

Okul müdürünün başkalarının başarılarından kendine pay çıkarma durumuna yönelik Tablo 4.13.’deki görüşler incelendiğinde “Kendine Pay Çıkarmaz” ve “Kendine Pay Çıkarır” alt temalarına ulaşılmıştır. Kendine pay çıkarmaz olarak “başarının kişiye ait olduğuna inanır”, “ekip başarısına inanır”, “başarıyı takdir eder” ve “başkasının başarısını beğenmez” kodlarına ulaşılrken; kendine pay çıkarır olarak “çıkarını düşünür” ve “kendini beğenir” kodlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu okul müdürünün başkalarının başarılarından pay çıkaran biri olup olmadığına yönelik “kendine pay çıkarmaz” görüşünü bildirmişlerdir. Bazı katılımcıların birden çok koda yönelik görüşler belirttiği görülmüştür.

Okul müdürünün başkalarının başarılarından pay çıkaran biri olup olmadığına yönelik “başarının kişiye ait olduğuna inanır” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Başarıların kişiye özgü olduğunu hissettiriyor. Kendisine pay çıkarmıyor.”*  
(K11)

*“Müdürüm başkasının başarısını sahiplenmez kesinlikle. Onun başarısını, ona atfeder. Kendinde hak görmez. Emeğinin olmadığı hiçbir başarıya ‘Benim.’ demez.”* (K22)

*“...adaletli ve başarıyı kim elde ettiyse sadece onun elde etmesini isteyen bir kişiliğe sahip birisi.”* (K23)

Okul müdürünün başkalarının başarılarından pay çıkaran biri olup olmadığına yönelik “ekip başarısına inanır” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Ekip başarısına inanır. Kendi başarısının, öğretmenlerinin başarısının, ekibin başarısının birlikte çalışarak olduğuna inanır.”* (K10)

*“Uzaktan eğitim sürecinde milli eğitimden yapılan denetimlerde, covid için alınan önlemlerde iyi bir noktada olduğumuz söylendiğinde bunun hepimizin ortak çabası sonucunda olduğunu söyledi.”* (K13)

Okul müdürünün başkalarının başarılarından pay çıkaran biri olup olmadığına yönelik “başarıyı takdir eder” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“...Çünkü her zaman başkasının başarısına kendisini dahil etmeden, herkesin içinde başarıyı elde edenı takdir eder.”* (K9)

*“Daima başarılı öğretmenin çalışmalarını takdir eder. Örnek gösterir diğer arkadaşlara.”* (K12)

*“Okul müdürüm başkalarının başarılarında ya da benim başarımda mutlaka başarıyı elde eden kişiyi motive eder. Başarımı öne süren konuşmalarda bulunur.”* (K17)

Okul müdürünün başkalarının başarılarından pay çıkaran biri olup olmadığına yönelik “başkasının başarısını beğenmez” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“...O sadece kendi bildiğini okur. Kendi yaptıkları doğrudur. En güzel şeyi kendi yaptığını düşünür. Başkaları doğru ya da yanlış bir şey yaptığında kendini onlarla kıyaslamaz bile. Yani şöyle bir örnek vereyim. Uzaktan eğitim sürecinde emsal okul göstermiştim. Günde 6 saat canlı görüşme istemişti bizden. Onlar, o okulun müdürü. Ben bu okulun müdürüyüm. Ben böyle istiyorum, demişti.” (K5)*

*“Hiçbir başarıyı beğenip de takdir etmediği için...” (K7)*

Okul müdürünün başkalarının başarılarından pay çıkararak biri olup olmadığına yönelik “çıkarını düşünür” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Evet kesinlikle. Mesela biz bir anasınıfı düzenleme işlerine girdik. Bazı şeyler yapıldı. Orada öğretmenlerin adı varken ama kendisinin de adı hep geçti. Her yerde adı geçti. Bizim okulumuz şöyle bizim okulumuz böyle. Biz öğretmenlerin de adını söyledi. Bunları, şunları öğretmenler yaptı diye ama orada hep kendi adı da geçti. Kendi çıkarını düşündü diyebilirim. Halbuki çoğu zaman olayların içinde bile değilken hatta söylediği sözleri, verdiği sözleri bile hatırlamıyorken bile bir anda yapılan işlerin ortasında kendisi de oldu. Bir gün olsun tamamen de bunu öğretmenler yaptı demedi. Her zaman içinde oldu. Okul müdürü olduğu için sahipleniyor mu diyelim?” (K1)*

*“Pay çıkarıyordu. Özellikle veliler gelip bizleri övdüğünde sanki kendi başarısı gibi ortalıkta anlatmayı çok seviyordu. Kendi çıkarını düşünüyordu işte. Oysaki bunun sadece öğretmenin başarısından ya da öğretmenin ilgisinden kaynaklı olduğunu bir türlü görmüyordu.” (K6)*

*“Evet, çıkarır. Hoşuna gider. Orada bir şekilde okulun adı duyulacağı için hoşuna gider. Kendisinden ziyade okulun adı çıkacak. Okulun başarısında öncelikle okul müdürünün adı geçtiği için çıkarını düşünüp kendine pay çıkarır.” (K18)*

*“Başkasının başarısı söz konusu olduğunda kişiyi ön plana çıkarmak yerine bu başarıdaki en ufak katkısını öne çıkarır. Sanki çok şey yapmış gibi abartarak, çıkarını düşünüp, kendine pay çıkartır.” (K25)*

Okul müdürünün başkalarının başarılarından pay çıkararak biri olup olmadığına yönelik “kendini beğenir” şeklindeki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

*“Tabi ki de çıkartır. Her şey de ‘Bak. Ben dedim de oldu.’ diyecek bir şey mutlaka bulur.” (K2)*

*“Daha önceki bir soruda da dediğim gibi herhangi bir başarıdan bir şekilde bir yolunu bulur ve kendine muhakkak bir pay çıkarır. Neden çıkarır? Çünkü egolu biridir. Kendini çok beğenir. Hiçbir başarı onun adı geçmeden başarı değildir.” (K20)*

*“Evet düşünüyorum. Çünkü; kıskanç ve kendisinden daha başarılı biri olduğunda hazmedemeyen birisi. Her zaman, hep ben, diyen birisidir. Daha önceki bir soruda da ifade ettiğim gibi her başarıda muhakkak kendine bir pay bulur. Bunu bir şekilde ifade eder.” (K24)*



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmış olup için elde edilen bulgular belirlenen amaçlara göre incelenmiş ve literatürdeki ilgili araştırmalarla kıyaslamaları yapılarak tartışılmıştır. Araştırma sonunda da uygulamacılara ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

#### 5.1.1. Nicel Araştırma Bulgularına İlişkin Tartışma

##### 5.1.1.1. Öğretmen Görüşlerine göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışına İlişkin Tartışma

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, öğretmenlerin toksik liderlik görüş ortalaması toksik liderliğin değer bilmezlik boyutunda  $\bar{x}=1.81$ , çıkarıcılık boyutunda  $\bar{x}=2.19$ , bencillik boyutunda  $\bar{x}=1.99$ , olumsuz ruhsal durum boyutunda  $\bar{x}=2.32$ , genel toplamda  $\bar{x}=2.04$  olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri toksik liderliğin alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde okul müdürlerinin değer bilmezlik ve bencillik özellikleri düşük düzeyde, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum özellikleri ise orta düzeydedir. Genel toplam değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin okul müdürlerini orta düzeyde toksik lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuç İlhan (2019)'un ve Green (2014)'ün araştırma sonucuyla örtüşmekteyken; Demirel (2015), Bahadır (2018), Çetinkaya ve Ordu (2018)'in eğitim alanında yaptığı araştırmalar ile İzgüden, Eroymak ve Erdem'in (2016) sağlık, Eriş'in (2019) banka çalışanları örnekleminde yaptığı araştırmayla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik boyutlar açısından görüşlerine bakıldığında olumsuz ruhsal durumun ( $\bar{x}=2.32$ ) en yüksek; değer bilmezlik boyutunun ise en düşük ( $\bar{x}=1.81$ ) ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Diğer araştırmalar incelendiğinde Çetinkaya ve Ordu (2018) ve Bahadır (2018) en yüksek bencillik, en düşük değer bilmezlik sonuçlarına ulaşmışken; İskit (2019) en yüksek olumsuz ruhsal durum, en düşük çıkarıcı ve değer bilmezlik; İlhan (2019) en

yüksek değer bilmezlik en düşük çıkarıcılık sonuçlarına ulaşmıştır. Demirel (2015)'in yaptığı çalışma ise bu araştırmanın sonucuyla paralellik göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuca göre öğretmenlerde okul müdürleriyle ilgili olumsuz ruhsal durumun hakim olduğu ancak müdürlerinin kendilerini değersiz olarak hissettirmedikleri görüşü savunulabilir. Buna göre okul müdürlerinin toksik davranışlarını çalışanlarına karşı daha çok tavırlı, kızgın, sinirli ve onların morallerini bozan gibi olumsuz ruh hali olarak yansıttıkları söylenebilir. Bazen de olumsuz ruh hallerini ses tonlarına yansıtırlar. Bu durumda çalışanlar onların ruh haline göre hareket eder ya da olumsuz ruh hallerinde kimse onlara yaklaşmak istemez. Onların ruh hali örgütün iklimini belirler. Dolayısıyla okul müdürlerinin anlık tavır, davranış ve ruh hallerinin ne kadar önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca alt boyutlardan ikinci en yüksek puana sahip boyut, çıkarıcılıktır. Bununla birlikte okul müdürlerinin kısmen keyfi davranışları ve kararlarının olduğu, terfi ve makama düşkün oldukları, kendi başarısızlıklarını bazen çalışanlarına yükleyebildikleri ve kendilerine ait olmayan başarıları kendilerine mal ettikleri söylenebilir. Üstlerine iyi görünmek için zaman zaman yapmacık davrandıkları, bazen kişisel çıkarlarını ön planda tuttıkları ve kısmen de olsa çıkarları için işlerini kusursuz yaptıkları düşünülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenler okul müdürlerinin daha az değer bilmez ve bencil oldukları görüşüne sahiptirler. Buna göre okul müdürlerinin kendilerini küçümseyici tavır sergilemedikleri değer verdikleri, yaptıkları işlerde onları takdir ettikleri, onları yeniliklere teşvik ettikleri, diğer insanlarla konuşurken onlarla ilgili kötümser ve şikayetvari konuşmadıkları, yaptıkları hatalarda onlarla uygun bir iletişim dili kullandıkları ve tavır almadıkları, iş dışında kendileriyle iletişimde buldukları, katı davranmadıkları söylenebilir.

#### **5.1.1.2.Öğretmen Görüşlerine göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Cinsiyet, Yaş, Mesleki Kıdem, Öğrenim Düzeyi ve Görev Yapılan Öğretim Kademesine İlişkin Tartışma**

Araştırma demografik değişkenlere göre incelendiğinde öğretmenlerin toksik lider algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre görev yapmakta oldukları kurumlardaki liderleri genel olarak daha fazla toksik lider özelliklerine sahip olarak algılamaktadır. Demirel (2015)'in ve İlhan (2019)'un yaptığı araştırmalardan elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Demirel ve İlhan, araştırmalarında m¼d¼rlerinin toksik lider ¼zelliklerinin, değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum alt boyutlarının cinsiyete g¼re farklılaştığını belirtmişlerdir. Buna g¼re kadın ¼ęretmenlerin erkek ¼ęretmenlere oranla kurum m¼d¼rlerini daha fazla değer bilmez, olumsuz ruhsal duruma sahip ve genel olarak toksik lider ¼zelliklerine sahip olarak algılamakta olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Demir (2019) ise sağlık sekt¼r¼nde yaptığı çalışmayla kadın çalışanların erkek çalışanlara g¼re toksik liderliği yoğun şekilde hissettiği sonucuna ulaşmıştır. Elde ettiği bu veriler çalışmamızla ¼rt¼řmektedir. Bu durum kadın ¼ęretmenlerin toksik lider ¼zelliklerine sahip kurum m¼d¼rlerinden daha fazla etkilediği şeklinde yorumlanabilir. ¼zkan (2020) ise ¼ng¼r¼lemezlik, kendi reklamını yapma ve narsisizm alt boyutlarında erkekler lehine anlamlı bir farklılık ortaya koymuştur. Ancak boyutlar bazında farklılık ortaya ıkırsa da eğitim sekt¼r¼nde etinkaya (2017), Bahadır (2018) ile sağlık sekt¼r¼nde İzg¼den, Eroymak ve Erdem (2016) ve banka sekt¼r¼nde Eriş (2019)'un çalışmasında da olduğu gibi cinsiyet bazında toksik liderlik algılarının çalışmamızın aksine farklılaşmadığı g¼r¼lmektedir. Ayrıca Demirel (2015) de çıkarıcılık ve bencillik boyutlarında cinsiyet bazında anlamlı bir fark belirleyememiştir. Toksik liderlikle ilgili cinsiyet değişkeni ele alınıp araştırmalar incelendiğinde birçok farklı sonucun ortaya çıktığı g¼r¼lmektedir. Ayrıca seçilen ¼rneklem grubunun ¼zellięinin ve sayısının da sonucu etkilediği s¼ylenbilir.

Okul m¼d¼rlerinin toksik davranış d¼zeylerine ilişkin ¼ęretmen algıları yaş değişkenine g¼re incelendiğinde Toksik Liderlik ¼leęi genel toplamda ve değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farkların hangi yaş grupları arasında olduğu analiz edildiğinde, t¼m boyutlarda ve genel toplamda 30-39 yaş aralığındaki ¼ęretmenler 20-29 yaş aralığındaki ¼ęretmenlere oranla kurum m¼d¼rlerinin toksik liderlik ¼zelliklerine sahip oldukları g¼r¼ř¼ndedir. Toksik liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde Bahadır (2018) yaş değişkeni açısından ¼ęretmenlerin toksik liderlik algılarının ¼leęin toplamı ile t¼m alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmış olmakla birlikte 51 ve ¼zeri yaş grubundaki ¼ęretmenlerde çıkarıcılık, bencillik ve değerbilmezlik; 20-30 yaş grubundaki ¼ęretmenlerde ise olumsuz ruhsal durumun daha y¼ksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Demirel (2015)

ve Çetinkaya (2017) yaptıkları çalışmalarda yaş değişkeninde toksik liderlik ve boyutları arasında anlamlı farklılık bulamamıştır. Buna göre genç öğretmenlerle tecrübeli öğretmenler arasında okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarıyla ilgili algılarında fark olmadığı sonucunu yorumlamışlardır.

İlhan (2019)'un araştırmasında ise yaş değişkenine göre değerbilmezlik boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre 41 ve üzeri yaşta olan öğretmenlerin 40 yaş ve altında olan öğretmenlere göre müdürlerinin daha fazla toksik davranışlara sahip ve değerbilmez olduklarını savunmuşlardır. İzgüden vd. (2016) ise araştırmalarında tam tersi sonuca ulaşmıştır ve genç yaş grubu sağlık personelinin; Özer vd. (2017)'nin araştırmalarında ise 28-38 yaş grubu sağlık personelinin toksik liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Hitchcock (2015) çalışmasında ise ortalama 38 yaşa sahip olanların toksik liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yaşlara göre boyutlardaki puanlara baktığımızda öğretmenlerin yaşları ilerledikçe okul müdürlerinin davranışlarını daha az toksik olarak algıladıkları görülmektedir. Yaş ilerledikçe daha fazla okul müdürüyle iletişimde bulunma ve birlikte çalışmayla daha fazla toksik davranışa maruz kalma durumu arasında doğru orantı olduğu düşünülebilir. Ancak tecrübeyle toksik davranışlardan etkilenme durumu azalmaktayken bu davranışları tolere etme durumu da artmaktadır. Okul müdürlerinin davranışları başkaları tarafından toksik olarak algılanırken yaş ve tecrübeyle birlikte ileri yaş grubu için öyle algılanmadığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin değer bilmez tutum ve davranışlarıyla ilgili 6-10 yıl ile 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında ve 11-15 yıl ile 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Değer bilmezlik boyutunda 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin toksik liderlik algısı 0-5 yıl ile 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha yüksek seviyededir. Demirel (2015), Çetinkaya (2017), Çetinkaya ve Ordu (2018), Eriş (2019) ve Küçük (2020) ise toksik liderlik ölçeği değer bilmezlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına yönelik öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine ilişkin diğer alt boyutların sonuçlarına bakıldığında çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarında 6-10 yıl aralığında görev yapmakta olan öğretmenler ile 11-15 aralığında görev yapmakta olan öğretmenler 0-5 yıldır

görevde olan öğretmenlere oranla müdürlerinin daha olumsuz ruhsal duruma sahip oldukları ve çıkarıcılık, bencillik özelliklerini gösterdikleri görüşündedirler. Değer bilmezlik boyutunda olduğu gibi Demirel (2015), Çetinkaya (2017), Çetinkaya ve Ordu (2018), Eriş (2019) ve Küçük (2020) araştırmalarında alt boyutlar bazında mesleki kıdem değişkenine yönelik anlamlı farklılıklar tespit etmemişlerdir.

Genel olarak mesleki kıdem değişkenine ilişkin öğretmenlerin toksik liderlik algılarının sonuçlarına baktığımızda Toksik Liderlik Ölçeği “değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum” alt boyutlarında ve toplamında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Araştırmamıza paralel olarak İlhan da (2019) araştırmasında okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını algılamaya yönelik öğretmenlerin mesleki kıdemlerinde anlamlı bir farklılık görüldüğünü belirtmiştir. Buna göre 11-15 yıl arası öğretmenlik yapanların 6-10 yıl arası öğretmenlik yapanlara göre müdürlerinin daha fazla toksik liderlik özelliklerine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. İlhan araştırmasında değer bilmezlik ve olumsuz ruh hali boyutları bazında da anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Tespitlerine göre 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin diğer mesleki kıdemdekilere göre müdürlerini daha az değer bilmez bulurken; 5 yıl ve altındakilerin 11-15 yıllık mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha fazla müdürlerini olumsuz ruh haline sahip bulmuşlardır. Ancak Demirel (2015), Çetinkaya (2017), Çetinkaya ve Ordu (2018), Eriş (2019), Küçük (2020)’nin çalışmalarının sonucu ile örtüşmemektedir. Bahadır (2018)’ in de araştırmasında mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin toksik liderlik algılarında boyutlar ve toplamda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonucun yanı sıra çıkarıcılık boyutunda 1-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin; ölçeğin toplamı ile değer bilmezlik, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarında 21 ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Özer vd. (2017) ise araştırmalarında 5-15 yıllık mesleki kıdeme sahip olan sağlık personellerinin toksik liderlik algısının daha yüksek olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Sonuç olarak mesleki kıdemle ilgili tablo incelendiğinde mesleki kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerin toksik liderlik ölçeğinin tüm alt boyutlarında ve toplamda okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını daha çok hissettiği söylenebilir. 11-15 yıl öncesi için öğretmenlerin mesleki tecrübesizlikten kaynaklı toksik davranışların farkında olmadığı söylenebilirken 15

yıl sonrası için tecrübe ile doğru orantılı olarak öğretmenlerin daha toleranslı davrandıkları, kişisel deneyimlerinin etkisiyle okul müdürlerinin davranışlarını daha az toksik olarak algıladıkları söylenebilir.

Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen algılarında öğrenim düzeyi değişkenine göre ölçeğin genel toplamı ile değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırmamızın sonucundan farklı olarak Çetinkaya (2017), Bahadır (2018), Küçük (2020) eğitim alanındaki araştırmalarında öğrenim durumu değişkeni açısından öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin toksik liderliğin geneline ve alt boyutlarına yönelik algılamalarında anlamlı bir farklılığın çıkmadığını bulmuşlardır. Eriş (2019) banka sektöründe, İzgüden, vd. (2016) ile Özer, vd. (2017)'de sağlık alanında yaptıkları araştırmalarında katılımcıların eğitim düzeyleri ile toksik liderlik algıları arasında (İzgüden vd. nin öngörülemez boyutu hariç olmak üzere) anlamlı bir farklılık bulmamışlardır. Bu çalışmalara baktığımızda araştırmamızdan elde ettiğimiz sonucun öğrenim düzeyinin katılımcıların toksik liderlik algılarını etkilemediğini, bütün katılımcıların toksik liderlik davranışlarından aynı şekilde etkilendiği söylenebilir. Ancak bu araştırmalar (İzgüden ve diğerleri, 2016; Bahadır, 2018; Eriş, 2019; Küçük, 2020) ve yaptığımız çalışmada toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarında yüksek lisans mezunlarının toksik liderlik algısı puanlarının lisans mezunlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Yüksek lisans mezunlarının algı puanlarının daha fazla olmasının nedeni olarak bir alanda uzmanlaşarak eğitimlerini artırmalarıyla bireylere ve olaylara bakış açılarını değiştirdiği söylenebilir. Öğrenim düzeyinin yükselmesiyle performansın artabileceğini ve bununla beraber rekabet duygusunun fazlaşabileceği düşünülebilir. Lisans mezunu okul müdürleri tarafından yönetilen, yüksek lisans mezunlarının kendilerini daha üstün görmelerinden kaynaklı müdürlerinin sergiledikleri pek çok davranışı toksik olarak algılayabilmektedirler. Ayrıca okul müdürleri öğretmenlerden çok da farklı hak ve ayrıcalıklara sahip değildir. Bu nedenle yüksek lisans mezunları okul müdürleriyle kendilerini eşit görebilmektedir. Aldıkları eğitimler sayesinde toksik davranışların daha fazla farkında olabilmektedir. Rekabetin de etkisiyle müdürlerinin toksik davranışlarını hoş görmemektedirler.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeylerinin görev yapılan öğretim kademesi değişkenine göre (okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise) toksik liderlik toplam puanında ve tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Demirel (2015) ise araştırmamızdaki sonucun tam aksine farklı okul kademelerinde bulunmanın öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını algılamalarında bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Toksik liderlik ölçeğinin değer bilmezlik alt boyutundaki anlamlı farklılığın okul öncesi ve ilkokul kademeleri ile okul öncesi ve lise kademeleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre okul öncesi ile lise öğretmenleri ilkokul öğretmenlerine oranla okul müdürlerini daha değer bilmez özelliğine sahip oldukları düşüncesini taşımaktadır. Bulgulara göre okul öncesinde görev yapan öğretmenler ile lise kademesinde görev yapan öğretmenler, ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlere oranla kurum müdürlerinin çıkarıcılık özelliğine sahip oldukları görüşünü belirtmektedir.

Toksik liderlik ölçeği bencillik alt boyutunda var olan anlamlı farklılık yine okul öncesi ve ilkokul ile okul öncesi ve lise kademeleri arasında olup okul öncesi ve lise kademesindeki öğretmenler ilkokul öğretmenlerine oranla müdürlerinin bencillik özelliğine sahip oldukları görüşündedir. Olumsuz ruhsal durum alt boyutunda ise okul öncesi öğretmenleri ile lise öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre okul müdürlerinin davranışlarından olumsuz ruh halini daha çok hissettikleri sonucu çıkmaktadır. Öğretim kademesi değişkenine göre toksik liderlik ölçeği toplam puanının lise kademesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin ilkokul kademesindeki öğretmenlere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Buna göre lise öğretmenleri, ilkokul öğretmenlerine göre okul müdürlerini daha toksik liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirtmektedirler. Bu sonuca göre okul kademelerine göre öğretmen müdür ilişkisinin ve iletişimin farklılık gösterdiği söylenebilir. Lisede görev yapan öğretmenlerin branşlara göre okulda geçirdikleri zaman dilimleri ilkokulda görev yapan öğretmenlere göre daha azdır. Okulda daha uzun süre duran ilkokul öğretmenlerinin okul müdürleri ile iletişimlerinin daha sık ve olumlu yönde olduğunu, ilkokul öğretmenlerinin müdürlerinin toksik davranışlarını tolere edebildikleri söylenebilir. Ancak lise kademesindeki öğretmenlerle müdür arasında

iletişim anlamında mesafe olması okul müdürlerinin toksik davranışlarını daha çok hissetmelerine neden olabileceğini söylenebilir.

### **5.1.2. Nitel Araştırma Bulgularına İlişkin Tartışma**

#### **5.1.2.1. Okul Müdürünün Öğretmenlerine Karşı Kullandığı İletişim Diline ve Okul Dışında Öğretmenleri İle Olan İletişimine İlişkin Tartışma**

Okul müdürünün öğretmenlerine karşı kullandığı iletişim diline ilişkin öğretmen görüşlerine bakıldığında öğretmenler, okul müdürünün en çok “samimi” bir dil, daha sonra da mesafeli (resmi) bir dil kullandıklarını belirtmişlerdir. Samimi denildiğinde öncelikle içten, candan, toksik özellikler barındırmayan bir lider akla gelmekteyken Reed (2004) konuşurken sesini yükselten, talep etmekten çekinmeyen ve kararlı olan bir liderin toksik olmayacağı gibi kibar ve samimi davranışları olan bir liderin toksik lider olabileceğini ifade etmiştir. Ancak toksik liderlerin bazı özelliklerine bakıldığında ise çok mesafeli, ulaşılması zor, aşırı tepkiler veren, iş ortamında çalışanları ile ilişkilerinde yapıcı ve destekleyici olmayan, duygusal dengesizlikler yaşayan liderler oldukları da belirtilmektedir (Bitirim ve Eğinli, 2008). Pelletier (2010) ise toksik liderleri yıpratıcı, etik kurallardan yoksun, sert ve acımasız davranan, zalim yönleri ağır basan, ciddi anlamda zararlar veren otoriter liderler olarak tanımlamaktadır. Ancak toksik liderlerin asla taviz vermeyen, otoriter, zorlayıcı liderler olması gerekmemektedir. Aksine samimi ve çalışanlarına değer veren özellikte kişiler de olabilirler. Bu nedenle toksik kabul edilen liderler sadece bir yönlerinden dolayı toksik olarak nitelendirilemezler (İlhan, 2019).

Katılımcıların bazıları okul müdürlerinin “problem çözücü” olduğu görüşünü belirtmiştir. Toksik liderler ise problemleri tespit etmede onlara çözümler bulmada iyi bir liderin davranması gerektiği gibi davranmamaktadır (Lipman-Blumen, 2005b). Katılımcıların bazıları ise okul müdürlerinin öğretmenlerine karşı kaba ve kendini beğenmiş bir dil kullandıklarını ifade etmişlerdir. Toksik liderler Flynn (1999)’a göre kaba davranıp zor kullanırken, Lipman-Blumen (2005b)’e göre ise kendini beğenmiş bir tavır sergilemektedir. Katılımcılardan bazıları ise okul müdürlerinin “ruh haline göre değişken” bir dil kullandıklarını belirtmişlerdir. Schmidt (2008)’in toksik liderliğin 5 boyutundan biri olan öngörülemez boyutuna göre toksik liderler çalışanlarına asabi davranışlar sergiler ve diğer ruh halleri

seslerini etkiler. Bu liderler sürekli değişken ruh haline sahiptir. Bu değişken ruh hali örgütün iklimini belirlerken çalışanlar liderlerinin bu değişken ruh hallerini yorumlamaya çalışır.

Bu temaya ilişkin K24 kodlu katılımcının “*Bir gün en iyi öğretmenken bir gün en kötü öğretmen oluyorsunuz. Neden böyle? Hala çözemedim. Ben de artık okul müdürüne bakıyorum. Bugün nasıl? Ona göre davranıyorum.*” şeklindeki görüşü Schmidt (2008)’in toksik liderliğin öngörülemezlik boyutu ile bağdaştığı gibi Çelebi, Güner ve Yıldız (2015)’in olumsuz ruhsal durum boyutu ile de bağdaşmaktadır. Ayrıca K24 kodlu katılımcının “Ben de artık okul müdürüne bakıyorum. Bugün nasıl? Ona göre davranıyorum.” ifadesinden öğretmenlerin okul müdürlerinin ruh haline göre hareket ettikleri ve toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum alt boyutundan etkilendikleri düşüncesi çıkarılabilir. Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı “emredici” bir dil kullandıklarını söyleyen bazı katılımcılar bulunmaktadır. Toksik liderler örgüt içerisinde çalışanlarına karşı emredici bir iletişim dili kullanmakta, örgüt dışında ise çalışanları ile soğuk bir iletişim içinde olarak onlara hoşgörüden uzak davranmaktadır (Günsel, 2017). Appelbaum ve Roy-Girard (2007)’e göre toksik liderler çalışanlarını dinlememekte onları azarlamakta onlar ile doğrudan iletişim kurmadıkları için bu davranışlarından dolayı çalışanları kendilerine ulaşmamakta ve çalışanlarının güvenleri sarsılmaktadır. Ayrıca sadece kendini düşünen, astlarına ve örgüte karşı son derece ilgisiz davranışlar sergileyen toksik liderler, örgüt iklimini de olumsuz yönde etkilemektedir (Bitirim ve Eğinli, 2008). Bu görüşün aksine katılımcılardan bazılarının okul müdürlerinin kendilerine karşı “dinleyici” bir iletişim dili kullandıklarını ifade ettiklerini görmekteyiz. Toksik liderlerin iletişime açık olmayan, esneklik göstermeyen ve çalışanlarıyla sadece iş ile ilgili iletişim kurmayı tercih eden değer bilmez davranışları bulunmaktadır (Günsel, 2017). Katılımcıların görüşlerine bakıldığında ise okul müdürleri öğretmenlerini dinler ve öğretmenleri ile okul dışında iletişim kurar.

Okul müdürlerinin ruh haline göre değişken tavırlar sergilemeleri katılımcılar üzerinde kısmen toksik liderliğin alt boyutlarından biri olan olumsuz ruhsal durumun hakim olmasına neden olsa da genel olarak bakıldığında katılımcıların okul dışında da okul müdürleri ile iletişimde buldukları görülmektedir. Okul dışında sosyal, ilgili, samimi, eğlenceli, kibar, yardımsever, dinleyici olmalarından dolayı okul

müdürlerinin öğretmenlerine değer verdiği onlara karşı daha az değer bilmez bir tutum içinde oldukları söylenebilir. Nicel bulgulardan elde edilen veriler bu düşünceleri desteklemektedir. Tüm bu görüşlerden yola çıkarak bir liderin toksik bir lider olup olmadığını belirlemek için çalışanlarına karşı sergilediği davranışlara bakmanın yanında, bu davranışların çalışanları üzerinde bıraktığı etkilere, bu etkilerin derecelerine ve ne kadar sürdüğüne bakarak karar verilebilir.

#### **5.1.2.2. Okul Müdürünün Diğer İnsanların Yanında Öğretmenine Nasıl Davrandığı İle Okul Müdürünün Herhangi Bir Olumsuz Olay Karşısında Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum Ve Davranışlarına İlişkin Tartışma**

Toksik liderler, sadece kendilerini merkeze alıp çalışanlarına ve örgüte karşı son derece ilgisiz davranarak örgütün havasını olumsuz yönde etkilerler (Bitirim ve Eğinli, 2008). Whicker (1996), toksik liderleri çalışanlarına karşı iyi niyetten uzak ve uyumsuz davranarak onlar da hoşnutsuzluk duygusu oluşturmaya çalışan liderler olarak yorumlamaktadır. Ayrıca bu liderler çalışanlarına karşı gerçek duygularını belli etmeyip gizleyerek sadece kendi değer yargılarına odaklanırlar. Başkalarının yanında çalışanlarını küçük düşürerek kendileri başarıya ulaşmayı hedeflerler. Çalışanların performanslarının ve örgüte bağlılıklarının artması ancak okul müdürlerinin onları önemli görmeleri ile gerçekleşir (Özdevecioğlu, 2003). Bu olumsuz görüşlerin aksine katılımcılar, okul müdürlerinin “değer verir” bir tutum sergiledikleri görüşünü belirtmişlerdir. Katılımcıların bir diğer görüşü ise okul müdürlerinin diğer insanların yanında “tutarsız” davrandıklarıdır. Toksik liderler, toksik davranışları zaman zaman çok yoğun şekilde sergilerken zaman zaman da tam tersine toksisite içermeyen davranışlar sergilerler. Bu tutarsızlıklarından dolayı toksik liderlerin çalışanlar ve örgüt üzerinde oluşturduğu zararların derecesi, şekli bir durumdan diğerine değişiklik gösterebilmektedir (Lipman-Blumen, 2005b). Dolayısıyla Bacal (2000), toksik liderleri tanımlarken davranışlarındaki ve konuşmalarındaki tutarsızlıktan dolayı çalışanlarını şaşırttıklarını, gerçekten olan veya gerçekmiş gibi gösterilen ihlallere yönelik cezalar yazdıklarını ancak tüm bu durumlara rağmen çalışanlarında yüksek oranda bağımlılık yarattıklarını ifade etmiştir.

Katılımcılardan bazıları okul müdürlerinin “mesafeli” davrandıkları görüşündedir. İlhan (2019) ise bu mesafenin toksik liderlerin olumsuz ruh hallerinden kaynaklandığı görüşündedir. Katılımcılardan biri okul müdürlerinin “güven verici” bir şekilde davrandıkları düşüncesine sahipken, Appelbaum ve Girard (2007) ise, toksik liderlerin kimseye güven duymadığını, kontrolü sadece kendi ellerinde tutmak istediklerini, bir problem durumunda birilerini suçlamaya çalıştıklarını savunmaktadır. Reed (2004), lider tek bir kişiye yönelik yıkıcı davranışlar gösteriyor ancak diğer tüm örgüt üyeleriyle olumlu iletişim içindeyse o lider toksik lider olarak nitelendirilemez. Buradaki bir katılımcının da okul müdürü ile ilgili söylemiş olduğu güven verici ifadesinden o müdürün toksik bir lider olmadığını söyleyemeyiz. Şöyle ki toksik liderler, toksik davranışlarıyla çalışanlarını farkında olmadan etkileri altına alarak onları büyüler, kendi istek ve düşüncelerini çalışanlarına fark ettirmeden yaptırırlar. Daha sonra ise tam tersi davranıp arkalarından iş çevirirler. Böylece hem çalışanlarını hem de örgütü zarara uğratırlar (Neuman ve Baron, 2005).

Katılımcılar olumsuz herhangi bir olay karşısında okul müdürlerini “ tehditkar”, “toplum içinde rencide edici”, “kaba, kırıcı davranan”, “dinlemeden tavır alan”, “adil davranmayan” kişiler olarak ifade etmişlerdir. Lipman-Blumen (2005b)’e göre toksik liderler, çalışanlarına bilerek olumsuz davranarak onların canlarını sıkırmakta, tehditkar tavırlarla onlara korku ile istediklerini yaptırmakta ve korkuyu tüm örgüte yaymaya çalışmaktadır. Toksik liderler, ağır sözler kullanarak kaba ve kırıcı davranışlarıyla çalışanlarını rencide eder, küçümser, onlara yalnızlık duygusunu yaşatır. Çalışanlarının potansiyelini kısıtlama yoluna gider. Adil davranmaz, görevinin yetkilerini kötüye kullanır. Pelletier (2010), çalışanları tehdit edip otorite ile korkutmak kadar toplum içinde rencide edip dışlayarak yok saymak da aynı derecede zarar vericidir der. Bazı katılımcılar okul müdürlerinin “saygılı” ve “kuralcı” olduğunu ifade etmiştir. Ancak toksik liderler çalışanlarına saygı göstermeyerek kendi isteklerine göre kurallar koyar veya değiştirir. Otoritelerini kaybetmemek için kendilerinden beklenmeyen, kestirilemeyen davranışlar sergileyerek çalışanlarını korkuturlar (Bitirim ve Eğinli, 2008).

Okul müdürlerinin “küçümseyen” ve “empatiden uzak” bir tutum sergiledikleri görüşünü bildiren katılımcılar bulunmaktadır. Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik liderleri, çalışanlarına karşı güzel sözler söylemekten kaçınan, onları küçümseyen,

çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlamaktan yoksun ve duyarlı olmayan kişiler olarak ifade etmektedir. Schmidt (2008)'de toksik liderlerin çoğunlukla kendi ilgi ve isteklerine odaklandıklarını, başkalarının ne düşündüğü, ne hissettiği veya ne istediği konusunda duyarsız ve empatiden uzak bir tutum sergiledikleri görüşünü savunmaktadır. Bazı katılımcılar ise okul müdürlerinin “sesini yükselttiği” görüşünü belirtmiştir. Bu görüşe göre Flynn (1999) toksik liderlerin o günkü ruh halinin örgütün iklimini etkilediğini, sesini yükselterek konuştuğunu, zorbaca davrandığını, çalışanlarına gözdağı verdiğini tüm bunların çalışanları sessizliğe ittiğini ifade etmektedir. Katılımcılar olumlu olarak ise okul müdürlerinin “dinleyici” ve “problem çözücü” olduklarını belirtmişlerdir. Ancak Lipman-Blumen (2005b) toksik liderleri, otorite ve tehdit ile çalışanlarının soru sormalarına, sorgulamalarına izin vermeyerek, kendilerine boyun eğmelerini sağlayan, karşılaştıkları problem durumlarında ise gerçekleri gizleyerek problemleri bilerek yanlış belirleyen ve yanlış yönlendirmeler yapan kişiler olarak ifade etmektedir.

#### **5.1.2.3. Okul Müdürünün Bir Alanda Mesleki Başarı Elde Eden Öğretmenlerine Karşı Göstermiş Olduğu Tutum Ve Davranışlarına İlişkin Tartışma**

Öğretmenlerin okul müdürünün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlarına yönelik görüşleri içinde en yüksek frekansa sahip olan görüş “destekler” görüşüdür. Olumlu bir ifade gibi görünse de Günsel (2017), toksik liderlerin çıkarı için kendilerine fayda sağlayacak çalışanlarına karşı ayrıcalıklı davranabileceğini, üstlerinin gözünde iyi görünmek için keyfi davranışlarda bulunabileceğini, makamını kullanarak yapmacık tavırlar sergileyebileceğini savunmaktadır. Reed (2004) ise toksik liderlerin çalışanlarının refahından çok kendi çıkarını düşünmektedir görüşünü savunmaktadır. Ayrıca toksik liderler çalışanlarının kendine bağımlı olmasını sağlayarak liderlik güçlerine güç katmak için onları destekleyen tek kişi gibi görünmeye çalışırlar (Lipman-Blumen, 2005b). Bu görüşlerden yola çıkarak “destekler” ifadesini kullanan öğretmenlerin müdürlerinin gerçek niyetleri kafalarda bir soru işareti oluşturabilmektedir. Bazı katılımcılar okul müdürlerinin öğretmenlerinin elde ettiği başarılarından mutlu olduklarını ifade ederken, Reyhanoğlu ve Akın (2016), toksik liderlerin çalışanlarının

mutluluklarına önem vermedikleri ve hatta çalışanlarına karşı kötü niyet besleyip onlara zarar verebileceği görüşündedir.

Katılımcıların “destekler” görüşünden sonraki frekansı en yüksek olan görüş “yeniliklere izin verir” görüşüdür. Kellerman (2008) yedi tip toksik liderlik olduğunu savunmaktadır. Bunlardan biri liderlik yeterliliği gösterebilen ancak farklı bakış açılarını, yenilikleri kabul edemeyen liderlerdir. Buna göre Wilson-Starks (2003) yaratıcılığın kısıtlandığı, farklı bakış açılarının engellendiği kısacası yenilikçi algının zehirlendiği bu liderlik yaklaşımında toksik liderler çalışanlarına ve örgütüne zarar verebilmektedir. Yeniliklere izin verilmediği için örgüt içinde iletişimde çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle yapılması beklenen görev ve davranışlar normalin dışında gerçekleşerek olumlu ortam yok edilir (Goldman, 2006). Bu durum çalışanlarda performans düşüklüğünü beraberinde getirecektir diyebiliriz.

#### **5.1.2.4. Okul Müdürünün Bulunduğu Konumu Hak Edip Etmediğine İlişkin Tartışma**

Toksik liderlerin önceliği çalışmaktır. Onlar için hiçbir şey çalışmaktan daha önemli değildir (Appelbaum ve Girard, 2007). Bu düşünceyle doğru orantılı olarak nitel görüşmelerden elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin bulunduğu konumu hak edip etmediğine yönelik öğretmen görüşlerinden frekansı en yüksek görüşün “Çok çalıştığını dile getirir.” olduğu görülmektedir. Katılımcılar, okul müdürlerinin buldukları konumu hak edip etmediğine yönelik; okul müdürlerinin kendilerini yetenekli gördüklerini ve okulun onlar sayesinde iyiye gittiğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Başar vd. (2016) toksik liderler yetersiz oldukları yönlerini iyi saklarlar ve sadece kendilerini düşünürler. Dolayısıyla toksik liderlerin etrafındakileri düşünmeyerek onları kandırdıklarını, kendilerine rakip olabilecek herkesi ezip geçerek üstünlük kurduklarını ve böylece başarıyı yakalamaya çalıştıklarını belirtmektedir. Bitirim ve Eğinli (2008) ise toksik liderler yapılan ya da yapılacak tüm işlerde biz değil sürekli olarak ben derler ve bir başarı elde edildiğinde bu başarının sadece kendilerinden kaynaklandığını öne sürerler. Dolayısıyla başarısızlığın kendilerinden kaynaklı olduğunu düşünmezler. Kendi hatalarını görseler bile bunun duyulmasını önlemek için tedbirler alırlar. Hatta kendi başarısızlıklarının sorumluluğunu başkalarına yüklerler (Reed, 2004). Bu da toksik bir örgütün oluşmasına neden olur.

Katılımcılardan biri ise okul müdürünün “makam onun için önemlidir.” görüşünü belirtmiştir. Toksik liderler, sevgiye dayalı saygıya önem vermez. Kendi kişiliklerinden daha çok korkuyu kullanarak makamına saygı duyulmasını tercih ederler (Henley, 2003). Bu liderlerin makamının vermiş olduğu yetkileri çalışanları üzerinde bir baskı unsuru olarak kullanarak isteklerini yaptırmaya çalıştıkları söylenebilir. Ayrıca toksik liderler kendi düşüncelerine sonsuz güvenirlir. Sadece kendilerini düşünür ve kendi çıkarlarına göre davranırlar. Makamının gücünü kullanarak çalışanlarını aşırı kontrol ederler (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Nicel araştırmanın aksine nitel bulgulardaki görüşlerdeki katılımcı yoğunluğundan yola çıkarak öğretmenlerin okul müdürlerini daha çok bencil daha az çıkarıcı gördükleri savunulabilir.

#### **5.1.2.5. Okul Müdürünün Başkalarının Başarılarından Pay Çıkaran Biri Olup Olmadığına İlişkin Tartışma**

Katılımcılar, okul müdürünün başkalarının başarılarından pay çıkaran biri olup olmadığına yönelik en yüksek frekans olarak “Kendine pay çıkarmaz.” şeklinde görüş bildirmiştir. Bu görüşe göre bir kısım katılımcı okul müdürlerinin “Başarının kişiye ait olduğuna inanır.” bir kısmının da “Ekip başarısına inanır.” şeklinde düşüncelerini belirtmişlerdir. İki katılımcı da okul müdürlerinin başkalarının başarılarını pay çıkarmaya layık bile görmedikleri için bu başarıları hiç beğenmediklerini bu nedenle bu başarılardan kendilerine pay çıkarmadıklarını bildirmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar okul müdürlerinin başarıyı takdir ettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların “Kendine pay çıkarır.” ibaresinden okul müdürlerinin çıkarlarını ön planda tuttuğu söylenebilir. Buna göre toksik liderler örgütteki başarıları kendi başarısı gibi görmekteyken başarısızlık halinde çalışanlarını suçlamaktadır (Applebaum ve Roy-Girard, 2007). Çelebi, Güner ve Yıldız (2015)’e göre de bu liderler sadece kendisine fayda sağlayacak çalışanlarına ayrıcalıklı davranıp bu çalışanların emeklerini görmezden gelirler. Çalışanlarının başarılarından kendilerine pay alırken yaptıkları hataları, başarısızlıklarının sorumlusu olarak çalışanlarını gösterirler. Bu durum örgüt içerisinde güvensizliğe, performans düşüklüğüne, değersizlik hissine, iletişim sorunlarına yol açabilir.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1.Uygulamacılara Yönelik Öneriler

- Toksik liderlik davranışlarının neler olabileceği ve bu davranışlara karşı nasıl önlemler alınacağı hususunda örgüt içinde çalışan tüm personel ve yöneticilere toksik liderlikle ilgili farkındalık oluşturmak için kurum içi ve dışında eğitimler düzenlenebilir.
- Okul müdürlerinin seçiminde görev alan personel de toksik liderlik davranışlarının farkındalığı ile ilgili eğitimlere tabi tutulabilir.
- Örgütsel etik kuralları belirlenerek liderlerin etik olmayan davranışları sergilemesinin önüne geçilebilir.
- Toksik liderlerin astlarıyla doğru iletişim kurmalarını sağlayacak ödül sistemiyle toksik davranışların ortaya çıkma olasılığı azaltılabilir.
- Astların, liderlerin toksik davranışlarını rahatlıkla bildirebileceği bir birim oluşturulabilir.
- Toksik liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin toksik nitelikteki davranışlarının farkına varabilmelerini sağlamak amacıyla eğitimler düzenlenebilir ve eğitimlere katılımları sağlanabilir.
- Lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin liderlerini daha toksik olarak algıladığı sonucu çıkmıştır. Bu nedenle toksik davranışların farkına varmaları için lisans mezunlarının lisansüstü eğitime devam etmelerini sağlayacak fırsatlar sunulabilir.
- 6 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin toksik liderlik davranışlarını algılama oranı ilk 5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlere göre yüksektir. Dolayısıyla öğretmenlerin ikinci 5 yıldan itibaren farkındalıklarının arttığı söylenebilir. Mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin daha erken farkındalık kazanmalarını sağlamak amacıyla kıdemli öğretmenlerle iletişimlerini artırılabilir ve mesleklerinin ilk yıllarında öğretmenler eğitimlerle desteklenebilirler.
- Toksik liderlik davranışlarının sergilenmesi durumunda bu müdürlerin en ağır yaptırımlarla karşılaşacağını yönetmeliklerce bildirilmesi sağlanabilir.

### 5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili araştırmacılara yönelik öneriler şunlardır:

- Araştırma sonucunda okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim düzeyi, görev yapılan öğretim kademesi değişkenlerine göre İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırma daha da genişletilerek farklı illerde görev yapan öğretmenlere yönelik veriler toplanarak Türkiye de görev yapan öğretmenlere yönelik genelleme yapılabilir.
- Araştırma sonucunda toksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşlerine göre lise kademesindeki öğretmenlerin okul müdürlerini daha toksik lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Bu sonuca göre lise kademesindeki öğretmenlerin toksik liderlik görüşlerinin farklılığına ilişkin nitel araştırma yapılabilir.
- Okul kademelerini karşılaştıracak çalışmalar yapılabilir.
- Araştırmanın evrenini devlet okullarındaki kademelerle sınırlı tutmayıp evrenin kapsamı genişletilerek üniversite ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin de görüşlerinin alınabileceği araştırmalar yapılabilir.
- Resmi ve özel okullar arasında karşılaştırabilecek çalışmalar yapılabilir.
- Araştırmaya göre eğitim sektöründeki genç kuşak okul müdürlerini toksik lider olarak algılamakta yaşlı kuşak tam tersini düşünmektedir. Bu bulgudan yola çıkılarak nitel ya da karma yöntem kullanılarak bu farklılığın sebebi incelenebilir.
- Araştırma sonucuna göre ileri yaş grubu katılımcıların okul müdürlerini toksik olarak algılamamalarının nedeni üzerine çalışma yapılabilir.
- Araştırma kapsamında lisansüstü mezunları, lisans mezunlarına göre okul müdürlerini genel olarak daha toksik lider olarak algılamaktadır. Akademik çalışmanın müdürlerini toksik olarak algılama etkisi üzerine incelemelerde bulunabilir.
- Araştırma sonucunda kadın öğretmenlerin okul müdürlerini toksik lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Bu farklılığa ilişkin cinsiyet değişkeni ele alınarak nitel araştırmalar yapılabilir.

- Üst yönetimdekilerin toksik liderlik davranışlarına göre okul müdürlerinin görüşlerinin alınabileceği çalışmalar yapılabilir.
- Öğrenci ve veliler ile çalışılarak okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin çalışmalar yapılabilir.
- Toksik liderliğin psikolojik şiddet ile ilişkisi incelenebilir.
- Toksik liderliğe ilişkin yapılan çalışmalarda toksik liderliğin çoğunlukla bireylere yönelik etkileri üzerinde durulmuş olup örgüte yönelik etkileri de araştırılabilir.



## KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). *Yeni liderlik*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü liderlik ve astların iş tatmini arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgündüz, A. (2001). *Lider yöneticinin el kitabı*. İstanbul: Genç Beyin Yayınları.
- Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (52): 130-145.
- Aksel, İ. (2008). Liderlik teorileri. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon* (33-61). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Appelbaum, S. H. & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1): 17-28.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7): 755-778.
- Aubrey, D.W. (2012). *The effect of toxic leadership*. Pennsylvania: U.S. Army War College.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma* (Doktora tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Basım Yayın.
- (2018). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Bacal, R. (2000). Toxic organizations: Welcome to the fire of an unhealthy workplace. <http://work911.com/articles/toxicorgs.html> [13 Ağustos 2020].
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31): 151-176.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2): 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2013). *Liderlik: Güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul; kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balkundi, P. ve Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 17(4): 419-439.
- Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2): 65-76.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*, (IV. bs.). Ankara: Feryal Matbaası.
- (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*, (3. bs. ). Ankara: Nobel Yayınları.
- Bayrak, S. (2001).Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 23-42.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1987). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Bayrak Matbaacılık.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların yönetimi ve genel kurmay başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2015). Örgütlerde toksisite davranışları: Toksik duygu deneyimleri ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. *Research Journal of Business and Management*, 2(4): 519-529.

- Bitirim, S. ve Eğinli, A. T. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3): 124-140.
- Boyraz, A. (2018). *Özel eğitim okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü ve iklimine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bowditch, J. L. ve Buono, A. F. (2001). *A primer on organizational behavior*, (Fifth Edition). New York: John Wiley & Sons.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1): 137-145.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34 (152): 71-86.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, (10. bs.). Ankara: Pegem A Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.
- Career Advice Monster (2012). Toxic boss. (<http://careeradvice.monster.com/interviewpreparation/Ten-Warning-Signs-of-a-ToxicBoss/home.aspx>.)
- Chua, S. M. Y. ve Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: Gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3): 292-307.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a toxic organization. *Nursing Management*, 29(5): 4-32.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cromwell, S. (2009). Is your school culture toxic or positive? [https://www.educationworld.com/a\\_admin/admin/admin275.shtml](https://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin275.shtml). [13 Kasım 2021].
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1): 249-268.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3): 49-66.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. vd. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5): 110-132.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çetinkaya, H. ve Ordu, A. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31): 15-28.
- Çimen, B. (2018). *Ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğin okul başarısına etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Çömlekçi, N. (2001). *Bilimsel araştırma yöntemi ve istatistiksel anlamlılık sınamaları*. Ankara: Bilim Teknik Yayınevi.
- Demir, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirci, M. K. (1998). *Dönüştürücü önderlik kuramının önderlik kuramları yönünden incelenmesi* (Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki: Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanları örgütsel bağlılık alguları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğanay, A. ve Şen, E. (2007). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesi'nde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12): 324-348.
- Doty, J. ve Fenlason, J. (2013). Narcissism and toxic leaders. *Military Review*, 93(1): 55-60.
- Durmuş, A. (2014). *Güncel liderlik yaklaşımları, duygusal zeka, yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zeka ilişkisinin belirlenmesi yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duygulu, S. ve Kublay, G. (2008). Yönetici hemşirelerin ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ve yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik özellikleri. *Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 15(1): 1-15.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. S. Einarsen (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, London: Taylor and Francis.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*, (2. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim Dergisi*, 8(26): 21-31.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*, (8. bs.). Alfa Basım Yayım Dağıtım San.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, (7. bs.). İstanbul: Beta Basım
- (2009). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*, (9. bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, F. (2017). *Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergun Özler, N. D. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (94-124), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 94-124.
- Eriş, Y. (2019). *Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: Bir kamu örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Erkutlu, H.V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you! *Workforce*, 78(8): 44-46. <https://workforce.com/uk/news/stop-toxic-managers-before-they-stop-you> [14 Temmuz 2020].
- Fox, S. & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the us workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3): 438-456.
- Frost, P.J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2): 111-127.
- Gambarotto, F. ve Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, (2): 166-179.
- Gangel, K. O. (2007). *Surviving toxic leaders: How to work for flawed people in churches, schools, and christian organizations*. ABD: Wipf And Stock Publisher.
- Gastil J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8): 953-975.
- Gedikoglu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gençtan, E. (2004). *Psikodinamik psikiyatri ve normaldışı davranışlar*. İstanbul: Yaylacık Matbaacılık Ltd.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8): 733-746.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1): 18-33.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28(28): 531-548.

- Günsel, M. (2017). *Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*, 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- (2015). *Örgütsel davranış*, 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Henley, K. (2003). Innovative leader. *Winston Brill-Articles*, 12(6): 571-600.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviours among san diego nonprofit paid staff* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University Of San Diego, ABD.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: Mcgraw-Hill.
- İlhan, H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: Toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- İzğüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, (2016): 262-276.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Karagül Kandemir, İ. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1): 225-249.
- Karakaya, A. (2020). *Toksik liderlik ve sağlık çalışanlarının toksik liderlik algı düzeylerinin araştırılmasına yönelik bir hastane örneği* (Yüksek Lisan Tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaya, İ. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. A. Tanrıoğen (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (59-60). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4): 676-694.
- Kazancı, O. (2017). Toksik liderliğin sağaltımı ve ortaya çıkmadan önlenmesine dair bilişsel farkındalık (üstbiliş) gelişimi çerçevesinden bir bakış. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 62-84.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider&liderslik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik* (F. Kâhya, Çev.). İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Kesken, J. ve Ünlü, N. A. A. (2011). *Öteki liderlik*. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kinder, A., Hughes R. & Cooper, C. (2008). *Employee well-being support*. Londra: John Wiley & Sons Press.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*, (18. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Krasikova D. V., Green S. G. & Lebreton J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5): 1308-1338.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 85- 116.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. USA: Oxford University Press.
- (2005b). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3): 1-40.

- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4): 1-7.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (G. Arastaman, ev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Macklem, K. (2005). The toxic workplace. <https://archive.macleans.ca/article/2005/1/31/the-toxic-workplace> [28 Temmuz 2020].
- Mahlangu, V. P. (2014). The effects of toxic leadership on teaching and learning in south african township schools. *Journal of Social Sciences*, 38(3): 313-320.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin g kaynakları üzerine kltrel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4): 123-140.
- Mines A. R., Kimlinger, D., Moore, Y., Hiester, P., Kent, M. S. & Hull, S.B. (2013). The organizational impact of impaired health care executives or physicians: A review and recommendations. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 28(1): 1-12.
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors And Targets*, 7: 13-40.
- mrgnlşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2): 91-103.
- zalp, İ. ve cal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü transformational liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4): 207-227.
- Özer, ., Uğurluoğlu, ., Kahraman, G. ve Avcı, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1): 12-23.
- zer, S. (1988). *Verimliliğe etkileri açısından sanayi işletmelerinde örgüt yapıları ve liderlik biçimleri*. Ankara: MPM Yayınları.

- Özdemir, S., ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3): 266-282.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 113-130.
- Özkeskin, E. (2013). Okul liderliğinde etik liderlik yaklaşımı. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1): 25-46.
- Padilla A., Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *the leadership quarterly*, 18(3): 176-194.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Çantay Yayınevi.
- Patton, Q. M. (2001). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4): 373-389.
- Rayner, C., ve Cooper, C. (1997). Workplace bullying: Myth or reality can we afford to ignore it? *Leadership And Organization Development Journal*, 18(4): 211–214.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4): 67-71.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 442-459.
- Robinson, S. L. ve O'Leary-Kelly. A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy Of Management Journal*, 41(6): 658-672.
- Rosenthal, A. S. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 617-633.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

- Sağır, M. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ve karşılaştıkları sorunlar* (Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- (2013). Okul liderliği. N. Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi, 183-216.
- Saqib, A. ve Arif, M. (2017). Employee silence as mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational learning. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(2): 294-310.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maryland University, ABD.
- (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Doctoral dissertation). Maryland University, ABD.
- Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve tepe yöneticileri için önemi. *Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1(2): 73-79.
- (2008). *Liderlik ve motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S.(2014). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press,
- Şentürk, C. (2011). Eğitim yönetiminde etik liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 142: 30-34.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi..
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği*, (6. bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*, (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tabak, A. ve Sığrı, Ü. (2015). Liderlik. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış* (374-415). İstanbul: Beta Yayıncılık.


- Tabak, A., Yalçinkaya, H., ve Erkuş, A. (2007). Liderlik kavramına tarihsel bir bakış. O. Kaymakçı (Ed.), *21. Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar* (349-357). İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Taşkın, Y. (2020). *Dönüşümcü liderliğin öğretmen kurumsal değerlere bağlılığına etkisi: Kolektif öğretmen yeterliliğinin aracılık rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türk Dil Kurumu. (2018). *Büyük türkçe sözlük*. Ankara: TDK.
- . (2020). Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). Algılanan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: marmaris'te yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29): 277-301.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1): 108-129.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklar ve bankacılık sektöründe uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Ünal, M. (2012). *21. yy'da değişim, yönetim ve liderlik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yağcı, E. (2020). *Toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçınsoy, A. ve Işık M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3): 1016-1025.
- Yatkın, A. (2007). Toplam kalite yönetiminde liderlik: Liderlikte kalite. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(1): 126-147
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Yoğun, A. E. ve Göl, Ö. G. (2016). Liderlik tipleri: Kamu ve özel eğitim kurumlarında karşılaştırılmalı bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42):1721-1729.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (Ş. Çetin ve R. Baltacı, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yukl, G., O'donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4): 289-299.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the u.s. army* (Master's Thesis). U.S. Army War College, ABD.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. [www.transleadership.com/](http://www.transleadership.com/) [18 Ağustos 2021].
- Wilson, B. (2006). How to avoid 'toxic communication'. <http://www.hrsguide.net/canada/communication/toxic-communication.htm>. [30.09.2020].

- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport: Quorum Books.
- Wright, J. (2005). Workplace coaching: What's it all about. *Work*, 24: 325-328.
- Zagross, H. & Jamileh, Z. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3): 84-89.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zenginoğlu, E. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Zorlu, H. (2015). *Ortaokul öğretim programlarının uygulanmasında öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

## EKLER

### EK 1. MEB Araştırma İzni



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.4971977  
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

08/03/2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) 11.02.2019 tarihli ve 2855273 Gelen Evrak No'lu dilekçe.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.  
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 07.03.2019 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Burçin DOLAŞIR'ın "Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Psikolojik Şiddet Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde bulunan özel/resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere; toksit liderlik ölçeği ve psikolojik şiddet ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:  
1- Genelge.  
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR  
08/03/2019

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 573d-47b9-3f9b-9df4-3487 kodu ile teyit edilebilir.

## EK 2. Toksik Liderlik Ölçeği Kullanımı İzin Onayı

ölçek

nurcelebi ·  
Pzt 22.10.2018, 12:47  
Siz ▾

Kullanabilirsin, başarılar. N.Çelebi

Re: Değerli Hocam merhabalar,

halim guner <  
Pzt 22.10.2018, 08:45  
Siz ▾

elbette kullanabilirsiniz hocam. ölçeğimizi kullanmaya değer gördüğünüz için ben teşekkür ederim. çalışmanızda başarılar dilerim. faruk hocama selamlar selamlar..  
halim

On Sunday, October 21, 2018, 11:37:10 PM GMT+3, burçin dolaşır ·

Değerli Hocam merhabalar,  
Ben Burçin Dolaşır. Okul öncesi öğretmenliği alanında lisans eğitimimi tamamladım. Şu anda İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünde yüksek lisans yapmaktayım.  
Yrd.Doç.Dr. Ahmet FARUK LEVENT' in tez danışmanlığında yapmakta olduğum tez çalışmamda sizin geliştirmiş olduğunuz "Toksik Liderlik Ölçeği" ni atıf yapmak koşuluyla izniniz olursa kullanmak isterim. İzin verdiğiniz takdirde ölçek, ölçeğin geçerlik güvenilirlik bilgileri ve puanlamasına ilişkin bilgileri gönderirseniz çok sevinirim.  
İlgi ve desteğiniz için şimdiden çok teşekkür ederim.  
Saygılarımla...

## EK 3. Kişisel Bilgi Formu

1.	<b>Cinsiyetiniz</b>	( )Kadın ( )Erkek
2.	<b>Yaşınız</b>	( )20-29 ( )30-39 ( )40-49 ( )50 ve üzeri
3.	<b>Meslekteki kıdeminiz</b>	( )0 - 5 yıl ( )6-10 yıl ( )11-15yıl ( )16-20yıl ( )21 yıldan fazla
4.	<b>Görev Yaptığınız Öğretim Kademesi</b>	( )Okulöncesi ( )İlkokul ( )Ortaokul ( )Lise
5.	<b>Öğrenim Düzeyiniz</b>	( )Lisans ( )Yüksek lisans ( )Doktora

## EK 4. Toksik Liderlik Ölçeği

### BÖLÜM 1

#### Ek- 1: Toksik Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki ankette okul yöneticilerinizin tutumlarını yansıtan ifadeler vardır. Bu ifadeleri dikkatlice okuyarak bu ifadelerin yöneticilerinizin özelliklerini hangi düzeyde yansıttığını belirtmeniz istenmektedir. Lütfen sizce en uygun olan seçeneği ( X ) işareti ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.

CÜMLELER Okul yöneticim;	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.					
2. İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.					
3. Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.					
4. Çalışanlarını halk nazarında küçültür.					
5. Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.					
6. Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.					
7. Çalışanlarına pek değer vermez.					
8. Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.					
9. Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.					
10. Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç eşnek değildir.					
11. İletişimi emirler şeklindedir.					
12. Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.					
13. Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.					
14. Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.					
15. Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.					
16. Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.					
17. Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.					
18. Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.					
19. Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.					
20. Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.					
21. Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.					
22. Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.					
23. Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.					
24. Terfi/makam en önemsedığı şeydir.					
25. Kişisel çıkarlarını önde tutar.					
26. Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.					
27. Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.					
28. Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.					
29. Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.					
30. Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.					

## **EK 5. Görüşme Formu**

### **Görüşme Soruları**

- Cinsiyetiniz
- Yaşınız
- Meslekteki kıdeminiz
- Görev yaptığınız öğretim kademesi
- Öğrenim düzeyiniz

### **Sorular**

1. Okul müdürünüz öğretmenleri ile nasıl bir iletişim dili kullanır? Okul müdürünüzün iş dışında öğretmenleri ile iletişimi nasıldır?
2. Okul müdürünüz diğer insanların yanında öğretmenlerine nasıl davranır? Açıklar mısınız? Herhangi bir olumsuz olay karşısında öğretmenlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış sergiler?
3. Okul müdürünüzün bir alanda mesleki başarı elde eden öğretmenlerine karşı tutum ve davranışları nasıldır?
4. Okul müdürünüzün bulunduğu konumu hak ettiğini düşünen biri olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?
5. Okul müdürünüzün başkalarının başarılarından kendine pay çıkaran biri olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

## ÖZGEÇMİŞ

**Burçin KARLI**

**Yüksek Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bölümü, 2022.

**Lisans:** Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Okul Öncesi Öğretmenliği, 2009.

