



Okul Müdürlerine Yönelik Karanlık Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması

Suzan Yıldırım^{1*}, Ali Aksu²

Öz

Bu çalışma okul müdürlerinin göstermiş oldukları karanlık liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarını saptamak üzere geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Alanyazın incelemesi ve alan uzmanlarının görüşleri sonucunda oluşturulan Karanlık Liderlik Ölçeği 5'li Likert tipindedir. Karanlık Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulamalı Faktör Analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 15 madde ve 3 boyuttan oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir. Ölçeğin birinci alt boyutu "Sorumsuz Davranışlar", ikinci alt boyutu "Büyükleme Davranışlar" ve üçüncü alt boyutu "Uyumsuz Davranışlar" olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin geneli için Cronbach Alpha Katsayısı 0,93 olarak belirlenmiştir. Ölçekte, özdeğerler için birikimli varyans miktarının toplam varyansın %74,35'ini açıkladığı görülmektedir. Doğrulamalı faktör analizi sonuçları ise standart uyum indekslerini karşılamaktadır ($\chi^2/sd = 3.04$, GFI = .90, AGFI = .86, CFI = .95, NFI = .93). Ölçeğin S-RMR= .044 değeri de sifıra yakındır. RMSEA= .079 değerinde ve uyum indekslerinin hepsi kabul edilir düzeydedir. Bu doğrultuda, sonuçlar bu ölçme aracının geçerli ve güvenilir olduğunu doğrulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Karanlık liderlik, okul müdürleri, ölçek geliştirme, geçerlik, güvenilirlik.

Development of Dark Leadership Scale for School Administrators

Abstract

This study aims to develop a valid and reliable measurement tool to determine teacher perceptions of school administrators' dark leadership behaviors. The Dark Leadership Scale is created as a result of the review of the literature and the opinions of the field experts and is a 5-point Likert-type scale. Exploratory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis are conducted to test the construct validity of the Dark Leadership Scale. As a result of the exploratory factor analysis, a measure consisting of 15 items and 3 dimensions is obtained. The first sub-dimension of the scale is named "Irresponsible Behaviors", the second sub-dimension is named "Grandiose Behaviors" and the third sub-dimension is named "Incompatible Behaviors". The Cronbach Alpha Coefficient for the overall scale is determined as 0.93. In the scale, it is seen that the amount of cumulative variance for eigenvalues explains 74.35% of the total variance. The confirmatory factor analysis results meet the standard fit indices ($\chi^2/sd = 3.04$, GFI = .90, AGFI = .86, CFI = .95, NFI = .93). The S-RMR= .044 value of the scale is also close to zero. RMSEA= .079 and all fit indices are at acceptable level. Accordingly, the results confirm that this measurement tool is valid and reliable.

Key Words: Dark leadership, school administrators, scale development, validity, reliability

* 8. Uluslararası Akademik Araştırmalar Kongresi (ICAR) 22-24 Haziran 2022 Sözlü Bildiri (Online) olarak sunulmuştur.

^{1*}**Corresponding Author:** Öğretim Görevlisi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir, Türkiye, suzan.yildirim@ikc.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5206-8942, Telefon: 05304560528

² Ali Aksu, Profesör Doktor, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye, ali.aksu@deu.edu.tr, 0000-00025338-375X

1. Giriş

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar çoğunlukla liderin örgütü başarıya ulaştırması ve elde edilen başarıyı devamlı kılması amacını gerçekleştirmek üzere liderlerden beklenen davranışlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Yapılacak iş ve işleyişlerde dikkatli ve özenli olmak, açık, olumlu, çözüm odaklı ve katılımcı bir liderlik anlayışı sergilemek, örgütün sağlıklı bir biçimde işleyişini sürdürmesini sağlamak, vb. gibi liderlerden beklenen bir takım davranışlardan bahsedilmektedir (Alparlan, Kıran, Aksoy ve Pehlivan, 2020; Ünal, 2012). Yine, çalışmaların çoğu iyi liderlerin sahip olması gereken pozitif kişilik özelliklerine odaklanmaktadır. Birçok kişi lider olabilmeyi başkalarının sahip olamadığı üstün nitelik ve erdemlere sahip olmak olarak görmektedir (Başar, Sığırı ve Basım, 2016:66). Ancak liderliğin aydınlık, yani olumlu taraflarının yanı sıra, bir liderde bulunması arzu edilmeyen, liderin başarısına gölge düşürebilecek özellikleri barındıran bir tarafı da bulunmaktadır. Bu karanlık tarafta yer alan bireysel özellikler karanlık liderlik çalışmalarına temel oluşturmaktadır. Birbirine benzeyen ancak birbirinden ayrı olarak ele alınan birçok olumsuz liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir: küçük tiranlık, (Ashforth, 1994), toksik liderlik, (Whicker, 1996; Lipman ve Blumen, 2005; Goldman, 2006), istismarcı yönetim, (Tepper, 2000), kötü liderlik, (Kellerman, 2004), yıkıcı liderlik, (Tepper, 2007), narsis liderlik, (Emmons, 1997), raydan çıkmış liderlik, (Gentry, Katz ve McFeeters, 2009). Birbiriyle benzer olan bu yaklaşımları kesin bir çizgiyle birbirinden ayırmak güç olsa da karanlık liderliği bu yaklaşımları içinde barındıran şemsiye bir kavram olarak ele almak mümkündür. Bahsi geçen liderlik türlerini karanlık liderlik olarak ele alan ve inceleyen çalışmalar mevcuttur (Ballı ve Çakıcı, 2019; Fındıklı, Okan ve Sığırı, 2019; Başar, Sığırı ve Basım, 2016; Kayalar ve Arslan, 2011; Tuna vd., 2010; Gillaspie, 2009). Bu çalışmada da yukarıda adı geçen yaklaşımlar karanlık liderlik türleri olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

Liderliğin karanlık yüzünün olduğunu ve bu karanlık tarafın hem lidere hem de örgüte zarar verebileceğini vurgulayan ilk araştırmacılarından biri Conger'dir. Conger (1990) bir liderin davranışları abartıldığında, gerçeğe olan dokunuşunu yitirdiğinde veya tamamen kişisel kazanç elde etmek için bir araç haline geldiğinde, bu davranışların lidere ve örgüte zarar verebileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, karanlık liderliğin özünde aslında her bireyde var olan kişiliğin karanlık tarafı ve bu karanlık tarafın davranışlara yansımaları yatmaktadır. Karanlık liderlik, liderin davranışlarına yansiyarak onu başarısızlığa götüren şeyin temelde liderin sahip olduğu "kişilik ve kişiliğindeki işlevsel olmayan, göze çarpar belirtiler göstermeyen bozukluklar" olduğunu varsaymaktadır (McIntosh ve Rima, 1997:28). Liderliği zorlaştırdığı düşünülen bu özellikler farklı araştırmacılar tarafından incelenerek çeşitli karanlık liderlik türleri tanımlanmıştır. Liderliğin karanlık tarafını anlamaya yönelik olarak karşımıza çıkan ve karanlık liderlik literatüründe önemli bir yer tutan çalışmalardan bir diğeri, Hogan ve Hogan'ın (1997) Hogan Gelişim Anketi (HDS) dir. Anket, liderliği zorlaştıran özellikler başlığı adı altında 11 adet kişilik ölçeğinden oluşmaktadır. Anketten alınan ortalamaya yakın puanlar, uygun lider davranışları ile ilişkilendirilirken, yüksek ve düşük puanlar etkisiz lider davranışları ile ilişkilendirilmektedir. Hogan (2001) örgütlerde ortaya çıkan sorunların ve zorlukların kısmen liderlerin kişilik kusurlarından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu doğrultuda, HDS bireylerde kişiliğin karanlık tarafını değerlendirerek, kişinin performans risklerini sorun haline gelmeden önce belirlemeyi ve azaltmayı hedeflemektedir.

Liderliğin karanlık yanını anlamaya yönelik olarak yapılan çalışmaların yanı sıra bu liderlik türünün yol açabileceği örgütsel sonuçları inceleyen araştırmalar olduğu görülmektedir. Gillaspie (2009) çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıkları ve işten ayrılma eğilimleri ile karanlık liderlik arasındaki ilişkileri incelemiştir. Yine Tuna, Konaklıoğlu ve Kızanlıkl (2010) çalışanların işten ayrılma eğilimleri ile karanlık liderlik türleri arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Kayalar ve Arslan (2011) tarafından yürütülen başka bir çalışmada, liderin çalışanlara karşı olumsuz davranışları ve çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, bir örgütte liderin karanlık liderlik özellikleri arttıkça çalışanların duygusal bağlılıklarının

azaldığı ve işten ayrılma eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir. Karanlık liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz fizyolojik ve psikolojik etkilerini belirlemek üzere yapılan başka bir araştırma sonuçları; iş yerindeki olumsuz lider davranışlarının, çalışanlarda “olumsuz ruh hali, adam kayırma, dalkavukluk, kendini beğenmişlik ve astlara karşı duyarsızlık” şeklinde yansıdığını ortaya koymaktadır (Tülemes ve Halis, 2019:974). Görüldüğü gibi karanlık liderlik davranışlarının sonucu olarak örgütlerde görülebilecek olan yıkıcı davranışlar oldukça fazladır. Liderlerin olumsuz davranışları bireylerde, otoriteye düşmanlık, sosyal duyarsızlık ve yabancılaşma gibi çok yönlü davranışsal problemlerinin oluşmasına sebep olabilmektedir (Furnham ve Taylor, 2004). Üretken olmayan davranışlar olarak da adlandırılan bu davranışları diğerlerinden ayıran, bu davranışların kasıtlı ve örgütün çıkarlarına aykırı olma durumudur. Bu davranışlar, Furnham ve Taylor (2004) tarafından örgütsel davranışın karanlık yanı olarak adlandırılmakta ve örgütün temel işleyişini doğrudan etkilemektedir. Devamsızlık, uyuşturucu, yolsuzluk, zorbalık, alkolün kötüye kullanımı, hırsızlık, şiddet ve sabotaj bu olumsuz liderlik biçimlerinin en yaygın olan örgütsel sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple, örgütlerde liderlerin sergileyebileceği karanlık liderlik davranışlarının incelenip tespit edilmesi, ortaya çıkabilecek olan olumsuz örgütsel sonuçların önüne geçilmesine katkıda bulunacaktır. Özellikle son yıllarda, karanlık liderlik davranışları; işletme yönetimi, siyaset bilimi, turizm, sosyoloji, psikoloji gibi farklı alan araştırmacılarının dikkatini çekmiş ve liderliğin karanlık tarafını oluşturan faktörleri belirlemeye yönelik bir takım ölçek geliştirme ve araştırma çalışmaları yürütülmüştür. Ne var ki, eğitim örgütlerinde okulların etkililiği ve başarısında önemli bir payı olan okul müdürlerinin hangi olumsuz özelliklerinin davranışlarına yansması sonucu göstermiş olduğu karanlık liderlik davranışlarını tespit etmeye yönelik çalışmalar yok denecek kadar azdır. Karanlık liderlik türlerinden biri olan toksik liderlik konusu eğitim alanında çalışılmış ve Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından öğretmenlerin algısına göre toksik liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Ancak toksik liderlik, karanlık liderlik türlerinden biri olarak ele alındığından diğer karanlık liderlik türlerinin de incelenip ele alındığı, daha genel ve kapsamlı bir çalışma yapılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda bu özgün çalışma, birer eğitim lideri olarak nitelendirilebilecek olan okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarını tespit etmeye yönelik olarak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirilmesini amaçladığından yukarıda da belirtildiği üzere, okul müdürlerinin sergiledikleri karanlık liderlik davranışlarının belirlenmesi, bir örgüt olan okulun işleyişinde oluşabilecek sorunların tespit edilmesi, bu davranışların öğretmenlerin üzerindeki olumsuz etkilerinin incelenmesi ve sonuç olarak okulun ve çalışanların çıkarlarının korunmasına hizmet edeceği düşünüldüğünden önem taşımaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin bu davranışlarının yol açabileceği bireysel, örgütsel ve bireylerarası problemlerin neler olabileceği konusunu da tartışmaya açacak ve diğer araştırmacılara bu problemlerin incelenmesi konusunda kaynaklık edecektir.

2. Karanlık Liderlik

Karanlık liderliği ele alan araştırmacılardan birkaçı karanlık liderliği bir süreç olarak tanımlayıp bu kavramı çıktılara, sonuçlara göre değerlendirirken; birçoğu liderliğin karanlık tarafını oluşturan kişilik özelliklerinden hareketle liderliğin olumsuz ve gizlenmiş karanlık yönleriyle ilgilenmektedir. Liderliğin karanlık yüzü olarak da ifade edilen bu kavramı açıklamaya çalışan ilk araştırmacılardan birinin Conger (1990) olduğunu söylemek mümkündür. Conger, karanlık liderliği bir süreç olarak ele alan araştırmacılardan biri olarak liderin olumsuz davranışlarını üç yetenek alanına bağlamaktadır: “liderin stratejik vizyonu, iletişim ve izlenim yönetimi becerileri ve genel yönetim uygulamaları” (Conger, 1990:44). Ancak liderin bu yetenek alanlarından biri veya birkaçında başarısız olması durumunun hem lider hem de örgüt adına olumsuz sonuçlar doğuracağını, dolayısıyla da bu beceri alanlarının sebep olduğu problemlerin liderliğin karanlık yüzünü oluşturduğunu ifade etmektedir. Diğer araştırmacının aksine liderliğin karanlık yanını oluşturduğu iddia edilen kişilik özelliklerine değinmiyor olsa da liderliğin karanlık tarafını açıklama çabasına giren ilk araştırmacılardan biri olması sebebiyle önem taşımaktadır.

Karanlık liderliği bir süreç olarak tanımlayan yaklaşımlar, bir liderin kötü niyetinin yıkıcılığın temel bir bileşeni olduğunu varsaymaktadır. Buna göre, karanlık liderlik süreci genellikle etkileme, ikna etme ve bağlılıktan ziyade hakimiyet, manipülasyon ve baskı içermektedir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Ayrıca, bu yaklaşımların, karanlık liderlerin belirli davranışlarının doğası gereği yıkıcı olduğunu varsaydığı da söylenebilir. Ayrıca, karanlık tarafın liderlerin bu duruma hapsolmasına neden olabileceğini belirtmekte ve liderleri etkileyerek onları karanlık tarafa çeken dört faktörün varlığına işaret etmektedir. Bunlar; yansıtma (liderlerin, takipçilerinin kendisi hakkındaki algılarını tatmin etmesi gerektiğini hissetmeleri ve bunu sağlamak üzere harekete geçme eğilimi, narsisizm (güç, itibar ve dram ihtiyacından doğan başkalarını manipüle etme isteği), aleksitimi ('duygusal sağırlık', duyguları ayırt edememe ve sözle ifade edememe) ve Talion İlkesi (misilleme korkusu) (Akt. Musa, 2016). Karanlık liderlik aynı zamanda 'kişisel yıkıcılık' ve 'örgütsel yıkıcılık' başlıklarıyla da tanımlanmaktadır (Kaiser ve Hogan, 2007). Kişisel yıkıcılık, liderin lekeli bir itibarının olması, hakkında açılan soruşturmalar ve sabıkası olması gibi durumları içerebilmektedir. Buna ek olarak, örgütsel yıkıcılık; karanlık liderlerin iç ve dış paydaşlar dahil olmak üzere takipçilerine talihsizlik getirdiğini ileri sürmektedir (Tepper, 2007).

Karanlık liderliğin oluşumunu kişiliğin karanlık yanlarını oluşturan bireyin kişilik özelliklerini temel alarak açıklayan diğer yaklaşımlar daha yaygın kabul görmektedir. Bu yaklaşımı öne süren araştırmacılardan biri McIntosh ve Rima (1997), karanlık tarafı insan gelişiminin doğal bir sonucu olarak gören, ani bir patlama yaşayınca dek bireyin farkına varamadığı kişiliğin içsel dürtüleri, baskıları ve bozuklukları olarak tanımlamaktadır. Karanlık kişilik genellikle karanlık üçlünün: narsisizm, makyavelizm ve psikopat kişilik özelliklerinin subklinik, yani belirtileri olmayan bir düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002). Yani karanlık liderliğin özünde aslında her bireyde olan ancak henüz fark edilmemiş kişiliğin karanlık tarafı ve bu karanlık tarafın davranışlara yansımaları yatmaktadır. McIntosh ve Rima (1997) liderlerde kişiliğin karanlık yanlarının sebep olduğu davranışları incelediği çalışmalarında bu davranışları beş geniş kategoride toplayarak; 'zorlayıcı lider', 'narsis lider', 'paranoyak lider', 'duygusal bağımlı lider' ve 'pasif-agresif lider' olmak üzere beş karanlık liderlik türü tanımlamışlardır.

Hogan (2001) örgütlerde ortaya çıkan zorlukların kısmen liderin kişilik kusurlarından kaynaklandığını ve bu kusurların karar verme sürecini etkileyerek karanlık liderliğin ortaya çıkmasında etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda, Hogan Gelişim Anketi (HDS), liderliğin karanlık tarafını anlamaya yönelik yürütülmüş olan önemli bir çalışmadır ve karanlık liderlik literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. Hogan ve Hogan' a göre (2001) liderlik, kişilik kavramını ciddiye almayı gerektirir ve liderlik ile kişilik birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Kişiliğin karanlık tarafını, artan gerginlik zamanlarında ortaya çıkan ve ilişkileri bozabilecek, itibara zarar verebilecek ve insanların başarı şanslarını azaltabilecek nitelikler üzerinden tanımlayan araştırmacılar, liderlik pusulasını zorlaştıran özellikler başlığı adı altında, kuşkucu, fevri, ürkek, mesafeli, başına buyruk, kibirli, pervasız, yaratıcı, renkli, titiz ve itaatkar olmak üzere 11 adet kişilik ölçeği ve 33 alt ölçekten oluşan bir anket geliştirmişlerdir. Bu özelliklerin verimliliği düşürdüğünü, birebir ilişkilerde ilişkinin kalitesini düşürdüğünü belirtilmekte ve bu anket (HDS) aracılığıyla, kişiliğin karanlık tarafını değerlendirerek, kişinin performans risklerini sorun haline gelmeden tanımak ve bu riskleri azaltmayı hedeflemektedir.

Görüldüğü gibi karanlık liderlik, liderlik alanında çalışmalara konu olan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü liderler gerek kişilikleri gerekse tercihleriyle örgütlere yarar ya da zarar getirecek şekilde örgütleri değiştirebilme otoritesine sahip bulunmaktadırlar. Örgütü, kapasitesi oranında başarıya ulaştırmak için örgütü etkileyen liderlerin olumlu davranışlar sergilemesi gerektiği söylenebilir. Yukarıda sunulmuş olan karanlık liderlik tanımlamaları ele alındığında da karanlık liderlerin örgütlerine ciddi zararlar verebileceği düşünülebilir. Bu bağlamda,

bu çalışmada olduğu gibi karanlık liderlik üzerine yapılmakta olan ve yapılacak çalışmalar önem taşımaktadır.

2.1. Karanlık Liderliğin Gelişimi

Karanlık liderliğin gelişimi; bireylerin doğuştan getirdiği bazı genetik faktörler, çevresel faktörler veya bu ikisinin bileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Karanlık kişilik yaklaşımı açısından ele alındığında karanlık liderliğin ortaya çıkışı oldukça eskiye dayanmakta ve Abraham Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilişkilendirilmektedir. Bilindiği üzere, ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, bireylerin istek ve ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaç ve istekler basamaklar halinde alttan üste doğru dizilmektedir. Üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanması için önce alt basamaktaki temel ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (McLeod, 2007). Ancak bazı olaylar, bireyi ihtiyaç alanlarının birinde tehdit ettiğinde, birey ihtiyaçlar hiyerarşisi basamaklarında bir üstteki basamağa geçemediği için travmatik deneyimler yaşayarak bu durumu bir başarısızlık olarak algılamakta ve varoluşsal şüphe yaşamaktadır. McIntosh ve Rima (1997) karanlık tarafın ortaya çıkış sürecini dört aşamada değerlendirmektedir. Birinci aşamada temel ihtiyaçların varlığı, ikinci aşamada bu temel ihtiyaçlardan bazılarının tatmin edilmesini engelleyen travmatik deneyimler, üçüncü aşamada karşılanamayan ihtiyaçlar sebebiyle hissedilen kişisel başarısızlık duygusu ve son aşamada ilk üç aşamanın birleşik etkisi sonucu karanlık tarafın gelişimi. Görüldüğü üzere, bunların tümü (ihtiyaçların karşılanmaması, travmatik deneyimler ve kişisel başarısızlık duygusu) birleştiğinde kişiliğin karanlık tarafı yavaş yavaş gelişmeye başlamaktadır. Ek olarak, aile ve ailedeki gelişim yılları, çocukluk ve ergenlik döneminde zararlı alışkanlıkları olan bir ebeveynle sahip olmak, yine ebeveynler tarafından istismara maruz kalmak veya mükemmeliyetçi bir ebeveynle sahip olmak, akranlarının zorbalığı, ergenlik döneminde popüler bir sosyal grubun dışında bırakılmak, karşı cins tarafından reddedilmek gibi travmatik deneyimler de karanlık tarafın gelişimini tetikleyen etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (McIntosh ve Rima, 1997: 80).

Conger (1990) liderleri yöneticilerden ayıran üç beceri alanı tanımlamaktadır: stratejik vizyon, iletişim ve izlenim yönetimi becerileri ve genel yönetim uygulamaları. Bu beceri alanlarındaki bazı eksikliklerin liderin kimi zaman üstlerini ve takipçilerini yönetmekte yetersiz kalmasına ve lideri eşsiz kılan yönetim uygulamalarından bazılarının liderin çöküşüne sebep olabileceğini savunmakta ve bahsi geçen bu beceri alanlarının sebep olduğu problemlerin liderliğin karanlık yüzünü oluşturduğunu ifade etmektedir.

Liderliğin karanlık tarafının gelişimiyle ilişkili olarak değerlendirilen diğer bir unsur güven ve güvensizlik kavramlarıdır (McAllister, 1995). Güven, liderler ve takipçileri arasında iki yönlü ve karşılıklı olarak gelişen bir süreçtir. Liderin takipçilerine sağladığı güven ve takipçilerin liderin temsil ettiği sisteme güven duyması neticesinde bir sosyal güven inşa edilmektedir. Liderin, takipçilerinin sisteme olan güvenini yansıtmada biçiminde fark var ise veya böyle bir güvenin kötüye kullanıldığı algılandığı zaman, güvensizlik kültürü ortaya çıkmakta ve bu durum karanlık liderliğin oluşumunu teşvik etmektedir.

Conger (2018) karanlık üçlü (Makyavelizm, Narsisizm ve Psikopati) kişilik özelliklerinin kökenini sorguladığı çalışmasında, karanlık kişilik özelliklerinde çevrenin rolü, bu kişilere özgü fizyolojik özellikler ve genetiğin rolünü inceleyerek bu özelliklerin gelişimini açıklayan baskın teorinin evrim teorisi olduğunu öne sürmektedir. Karanlık üçlü kişilik özellikleri, evrim teorisinden türetilen orta düzey bir teori olan, 1950'lerde geliştirilen yaşam öyküsü teorisi ile de açıklanmaktadır. Bu teoriye göre, bireyler enerji dağıtımlarında bakım, fiziksel büyüme, çiftleşme çabaları, ebeveynlik gibi farklı yaşam görevlerine yönelmektedir ve bu görevlere harcanan enerji dağıtımı çevrenin öngörülemezliğine bağlı olarak değişmektedir. Öngörülemeyen ve yüksek riskli ortamlar bireylerin hızlı bir yaşam döngüsü deneyimlemesine, kısmen öngörülebilir ve daha düşük riskli ortamlar ise

daha yavaş bir yaşam döngüsüne neden olmaktadır. Yavaş yaşam döngüsü, güvenli bağlanma, uzun süreli ve destekleyici iletişim, aile ve arkadaşların desteği ve uzun süreli planlama ile ilişkilendirilirken hızlı yaşam döngüsü, tam tersi olarak geleceğe dönük planlamalarda daha az dikkat, düşük risk alma, kısa süreli ilişki yürütme çabaları, özdenetimin azlığı ve bencillik eğilimi ile ilişkilendirilmektedir. Karanlık üçlü özelliklere sahip bireylerin hızlı bir yaşam öyküsü stratejisine sahip olduğu düşünülmektedir (Cohen, 2018). Sonuç olarak, bireylerin karanlık davranışlar sergileme derecesinin kişinin yaşam öyküsü stratejisinin bir sonucu olarak da ortaya çıktığı söylenebilir.

2.2. Karanlık Liderlik Türleri ve Bu Türlerin Örgütsel Sonuçları

Karanlık liderlik literatürü incelendiğinde, birbirine benzer ancak az da olsa birbirinden farklı birçok liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki olan 'Küçük Tiranlık' kendini başkalarının üzerinde görme olarak açıklanmaktadır (Ashforth, 1994). Kendini büyük gören, keyfi davranan, diğerlerini küçümseyen, umursamaz tavırlar sergileyen, çatışma çözümünde zorlayıcı olan, cesaret kıran ve kasıtlı olarak kötü davranışlarda bulunan bir lider "küçük tiran" olarak tanımlanmaktadır (Ashforth, 1994: 755). Bu yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde astlar arasında düşük benlik saygısı, düşük bağlılık ve performans, stres ve hayal kırıklığı, tepkisellik, işe yabancılaşma ve çaresizlik görülmektedir.

Bir diğer karanlık liderlik türü olan 'Otoriter Liderlik' ilk kez 1930'larda bir grup araştırmacı tarafından açık bir liderlik tarzı olarak tanımlansa da genellikle kişiselcilik ve merkeziyetçilik ile eşleştirilen olumsuz bir liderlik türü olarak bilinmektedir. Belirgin olmayan niyetler, itibar kazanımı, hakimiyet kazanma ve hakimiyetin korunması, manipülasyon, kayırmacılık, çatışma yagma, sosyal uzaklık gibi öğeleri içermektedir (Cheng, Chou, vd., 2004). Otoriter liderliği benimsemiş olan bir lider, katı ve disiplinci olup devamlı olarak örgütü denetler, emirler verir ve bu emirlere uyulmasını bekler, sürekli statü kazanma düşüncesindedir ve çalışanların inisiyatifine güvenmez (Arıkan, 2001). Bu liderlik türünün hakim olduğu örgütlerde, uygulama yetersizliğinden kaynaklı örgütsel sorunların yaşandığı ve motivasyonunun düşük olduğu söylenebilir.

Zehirli liderlik olarak da bilinen 'Toksik Liderlik' karanlık liderlik türlerinden bir diğeri olarak görülmektedir. Ben merkezli liderlik biçimlerinden biri olan bu liderlik türünde başkalarını etkileme ve bencil arzuları yerine getirme zevki temel motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Ayrıca bu tip liderler başkalarının omzunda yükselmeyi isteyen, güven vermeyen özellikler taşıyan ve kişisel yetersizlikleri olan liderlerdir (Whicker, 1996). Lipman ve Blumen (2005) ise toksik lideri çok sayıda yıkıcı ve işlevsel olmayan kişisel özellikler sergileyen lider olarak tanımlamaktadır. Toksik liderler, okul iklimini ve çalışanları olumsuz yönde etkileyen, kendi çıkarları için çalışanlarına kötü davranışlar sergileyen liderlerdir. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin göstermiş olduğu toksik liderlik davranışları çalışanların ve örgütün gelişimine zarar vermektedir (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015).

Başka bir karanlık liderlik türü olan 'İstismarcı Yönetim', Tepper (2000) tarafından ortaya atılmıştır. Düşmanca olan sözlü ve sözsüz davranışları içeren, bireysel düzeyde ve grup düzeyinde çıktıları olan, örgütteki hiyerarşik yapı içerisinde üst düzey konumdaki yöneticinin astlarına uyguladığı fiziksel yönü olmayan düşmanca davranışlar olarak betimlenmektedir (Ülbeği, Özgen ve Özgen, 2014). Yöneticinin; kontrolsüz patlama, uygunsuz suçlama, çalışanı toplum içinde alay konusu yapma (Tepper, Simon ve Park, 2017), baskıcı güç ve otorite kullanımı, zorbalık, çalışanı mağdur etme, sabotaj (Tepper, 2007) gibi davranışları bazı istismarcı yönetici davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu istismarcı davranışların; direnç, saldırganlık ve sapma, performans düşüklüğü, psikolojik sıkıntılar ve aile refahında düşüş gibi bireysel ve örgütsel çıktıları izlenmektedir (Tepper, 2007).

'Kötü Liderlik' kavramını ortaya atan Kellerman (2004) kötü liderleri etkisiz ve etik olmayan olmak üzere iki kategoride ele almaktadır. Takipçilerin beklediği olumlu ve yaratıcı değişiklikleri üretemeyen liderleri etkisiz, doğru ve yanlış ayırt edemeyen liderleri ise etik olmayan liderler olarak tanımlamaktadır (Kellerman, 2004). Etkisiz liderler, beceriksiz, sert ve kontrolden çıkmış; etik olmayan liderler de duygusuz, yozlaşmış, dar görüşlü ve kötü olarak nitelendirmekte ve yedi tür kötü lider tanımlamaktadır. Bunlar: etkisiz, katı, ölçsüz, duygusuz, yozlaşmış, dar görüşlü ve zararlı liderdir. Kötü liderler, diğerleri ile olan ilişkilerinde narsis olabilirler, örgütsel hedeflere ulaşmada doğru ile yanlış ayırt edemez, bu sebeple başarısız olurlar (Gini ve Green, 2012)

Diğer bir karanlık liderlik türü olan 'Yıkıcı Liderlik', kasıtlı olarak bir liderin örgütüne ya da takipçilerine zarar verecek davranışlar sergilemesi, örgütün çıkarlarına aykırı olan hedeflerin peşinden gitmesi olarak tanımlanmaktadır (Karasikova, Green ve LeBreton, 2013). Yıkıcı liderliği kötü liderlik yaklaşımından ayıran, liderin zararlı davranışlarının kasti olmasıdır. Yıkıcı liderler, yıkıcı hedeflerin belirlenmesi ve takipçilerini bu hedeflere ulaşmak üzere harekete geçirmek için bilinçli ya da bilinçsiz olsa da kasten yıkıcı eylemler sergilemektedir. Yıkıcı lider davranışları, örgütsel stresi etkileyerek, gergin bir örgüt ortamı oluşturmada ve çalışanların birbirine düşmanca tutumlarla yaklaşmalarına sebep olmaktadır (Özgenel ve Canuyası, 2021). Ayrıca, yıkıcı liderlerin göstermiş olduğu etik olmayan davranışların örgütsel sinizme sebep olduğu (Akan, vd., 2014) ve çalışanların örgütsel sapma davranışlarını arttırdığı (Çelebi, 2019) görülmektedir.

'Narsis/Narsistik Liderlik', sıklıkla karşılaşılan diğer karanlık liderlik türlerindenidir. Narsis liderlik, liderin eylemlerinin kendi bencil ihtiyaçları ve inançları tarafından yönlendirildiği zaman ortaya çıkmaktadır (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Narsis liderlerin genellikle pozitif bir ilk izlenim yarattığı belirtilmektedir. Çünkü takipçiler başlangıçta onları çekici ve özgüvenli olarak algırlar; ancak zaman içerisinde kibir, sömürücülük ve ben-merkezcilik gibi daha olumsuz özellikler narsislerin ilişkilerine zarar verir (Back, Schmukle ve Egloff, 2010). Narsisler, başkalarının saygısını kazanmayı başarmaktan ve yine başkaları tarafından kendi üstünlüklerinin kabul edilmesinden motive olurlar (Judge, LePine ve Rich, 2006). Hatta narsislerin temel odağı, başkalarının hedeflerine mal olsa bile kendi hedeflerine öncelik vermeleridir. Narsis liderler, örgüt çalışanlarının "psikolojik iyi oluşlarını olumsuz yönde etkileyerek", çalışanlarda "işe yabancılaşma" duygularının artmasına sebep olmaktadır (Yağcı ve Küçük, 2022:213). Ayrıca, narsis liderliğin; riskli kararlar verme, örgüt ikliminde toksikleşme, örgütsel etkinliğin azalması ve işlevsiz bir yönetim ortaya çıkması gibi diğer örgütsel sonuçları bulunmaktadır (Uslu, 2021).

'Raydan Çıkmış Liderlik', karanlık liderlik türlerinden bir diğeridir ve genel olarak kişilik yaklaşımları ve davranışsal yaklaşım çerçevesinde incelenmektedir. Davranışsal yaklaşım, yönetim kademesindeki bozulma ile ilgili gözlemlenebilir davranış kalıplarını inceler, kişilik yaklaşımı ise liderlikten ayrılma etkenlerini ve raydan çıkarma davranışlarını açıklamaya odaklanır (Tang, Dai ve Meuse, 2013). Raydan çıkmış liderlik üzerine yapılan araştırmalar, genel olarak liderin iyi giden kariyer yolculuğunda raydan çıkmasına neden olabilecek özelliklere veya faktörlere odaklanmaktadır. Raydan çıkmış liderlerinin bazı olumsuz özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, kişilerarası ilişkilerle ilgili sorunlar, takım kurup yönetememe, örgütsel hedeflere ulaşamama ve uyum sağlayamama gibi sosyal, teknik ve uyum becerilerinde eksiklikleri içermektedir. Bu liderlik tarzının görüldüğü örgütlerde; maliyetlerin artması, üretkenlikte azalma ve kayıplar (Williams, Campbell, McCartney ve Gooding, 2013), örgütsel itibarın kaybı, işlevsiz, sorumsuz veya etik olmayan davranışların ortaya çıkması ve artması ve çalışanların psikolojik refahının olumsuz yönde etkilenmesi gibi kötü sonuçlar görülmektedir (Wan, 2011).

3. Yöntem

Bu çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarını belirlemek için bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Üç aşamada gerçekleşen 'Karanlık Liderlik' konulu ölçek çalışması; deneme ölçeğin hazırlanması, uygulanması, geçerlik ve güvenirlik için istatistiksel analizlerin yapılması aşamalarından geçirilmiştir.

Geliştirilen "Karanlık Liderlik Ölçeği"nin deneme uygulamasının evrenini, 2021-2022 akademik yılı Güz döneminde Manisa ili kamu ilkokullarında görevli olan öğretmenler oluşturmaktadır. Manisa ili genelinde 17 ilçede toplam 436 ilkokul bulunmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, Şubat 2020). Araştırmanın örneklemini belirlemek üzere, herkesi örnekleme dahil edebilme imkanı sağlayan, olasılığa dayalı olmayan, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve 452 öğretmene ulaşılmıştır. Kolayda örnekleme, evren içerisinden seçilecek örneklemin araştırmacının kanaatine belirlendiği rastgele olmayan bir örnekleme yöntemidir (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015). Kolayda örnekleme, verilerin evrenden kolay, hızlı ve ekonomik bir şekilde toplanmasına olanak tanıdığından yaygın olarak kullanılan bir örnekleme yöntemidir (Price, 2013). Öğretmenlerin okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına ilişkin algılarını saptamaya yönelik olarak hazırlanan ölçek, Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan uygulama izni doğrultusunda; Manisa ilinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlere gönüllülük esasına bağlı olarak Covid-19 tedbirleri kapsamında çevrimiçi ortamda uygulanmıştır. Araştırma kapsamında yürütülen açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri iki ayrı veri seti kullanılarak yürütülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi 245 katılımcının bulunduğu veri seti kullanılarak; doğrulayıcı faktör analizi ise aynı akademik yıl ve dönemde ancak farklı zamanda uygulanan, aynı ölçeği yanıtlayan 207 katılımcının bulunduğu veri seti kullanılarak yürütülmüştür.

3.1. Birinci Aşama: Deneme Ölçeğin Hazırlanması

Karanlık Liderlik Deneme Ölçeği'nin maddeleri hazırlanırken öncelikle literatürde karanlık liderlik ve karanlık liderlik türleri üzerine yapılmış olan çeşitli ölçek geliştirme çalışmaları incelenmiştir: Karanlık Liderlik Ölçeği, (Gillaspie, 2009); Gillaspie'den Türkçeye uyarlanan Karanlık Liderlik Ölçeği, (Ballı ve Çakıcı, 2016); Beş Faktörlü Narsisizm Envanterinin Kısa Formu, (Ekşi, 2016); Karanlık Üç'lü Ölçeği, (Eraslan-Çapan, Satıcı Yılmaz ve Kayış, 2015); Beş Faktör Kişilik Modeli, (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002); Hogan Gelişim Anketi, (Hogan ve Hogan, 2001); İstismarcı Yönetim Ölçeği, (Ülbeği, Özgen ve Özgen, 2014); Toksik Liderlik Ölçeği, (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015); Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği, (Demircioğlu ve Özdemir, 2014). Bu çalışmaların incelenmesi neticesinde, 81 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Eğitim yönetimi alanında uzmanlaşmış olan bir öğretim üyesi yardımıyla bazı maddeler, başka maddeyle benzer olma, açık ve anlaşılır olmama, ifade eksikliği, birden fazla yargı içerme gibi sebeplerle ölçekten çıkarılarak madde sayısı 58'e indirgenmiştir. Sonrasında, ölçeğin dil ve anlatım geçerliğini sağlamak üzere bir Türk Dili uzmanından görüş alınmıştır. Bu doğrultuda bazı ifadeler sadeleştirilmiş ve yeniden yazılmıştır. Ölçek maddelerinin okunurluğunun ve anlaşılabilirliğinin test edilmesi ve katılımcıların ölçeği yanıtlama sürelerinin saptanması için 15 kişilik küçük bir öğretmen grubu üzerinde bir ön deneme uygulaması gerçekleştirilmiş ve öğretmenlerin ifadelerle ilgili görüşleri alınmıştır. Böylece ölçeği oluşturan maddelerin ölçmek istenen düşünceyi doğru ve istenilen bir biçimde ifade edip etmediği anlaşılmasına çalışılmıştır. Son aşamada ise, ölçek bir kez daha iki farklı eğitim yönetimi alan uzmanının görüşlerine sunulmuş ve geribildirimler neticesinde 53 maddeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçek, karanlık liderlik davranışlarının ilkokul müdürleri tarafından hangi sıklıkla sergilendiğini ortaya koyabilmek amacıyla "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum" olmak üzere 5'li likert tipinde oluşturulmuştur. Son olarak, ölçeğin başına açıklaması ve cevaplandırılmasına ilişkin yönerge yazılarak ölçek tamamlanmış ve deneme uygulamasına hazır hale getirilmiştir.

3.2. İkinci Aşama: Deneme Uygulaması

Bir ölçek geliştirme sürecinde yapılacak olan analiz işlemleri için örneklem büyüklüğü belirlemede, araştırmacılar farklı yaklaşımlar öne sürmektedir. Nunnally (1978) madde sayısının 10 katı örneklem olması gerektiğini savunurken, daha yaygın olarak bazı araştırmacılar 5 katı olması gerektiğini belirtmiştir (Bryman ve Cramer, 2005; Tavşancıl, 2006) bazı yazarlar ise örneklem büyüklüğünün madde sayısından bağımsız en az 200 ve üzeri olmasını önermektedir (Comrey ve Lee, 1992; Kline, 2005). Bu doğrultuda 53 maddeden oluşan ölçeğin deneme uygulaması, Manisa ilinde bulunan ilkokullarda görev yapan 452 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma gruplarına 53 maddelik bir ölçek formu uygulandığı dikkate alınrsa, çalışmanın 452 öğretmen ile yürütülmüş olması analiz işlemleri için yeterli sayıya ulaşıldığını göstermektedir. Araştırmanın deneme uygulaması, Milli Eğitim Bakanlığının 2020 yılında yayınlamış olduğu araştırma uygulama izinleri genelgesi kapsamında Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün değerlendirmesi neticesinde verilen izin kapsamında yapılmıştır. Dolayısıyla, ölçekte katılımcılara ilişkin cinsiyet, yaş, vb bilgiler yer verilemediğinden katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin veri toplanamamıştır. Ancak, ölçek google forms aracılığıyla çevrimiçi ortamda tüm sorulara cevap verme kısıtı koyularak oluşturulduğundan cevaplayıcılar tüm sorulara cevap vermiş ve dolayısıyla elde edilen tüm ölçek formları analiz edilmeye uygun bulunmuştur.

3.3. Üçüncü Aşama: Madde Analizi, Geçerlik ve Güvenirlik

İlkokul öğretmenlerinin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla geliştirilen ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliğinin belirlenmesinde; korelasyona dayalı madde analizi, faktör analizleri (doğrulamalı ve açıklayıcı) ve Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı hesaplamaları yapılmıştır. Yapı geçerliğini tespit etmek ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerini belirleyerek boyutlandırma çalışması yapmak için SPSS 25 ve AMOS 24 programları kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, ölçeğin değişkenlerini temsil eden ifadelerin faktör yapısını keşfetmeyi amaçlarken doğrulamalı faktör analizi, ölçeğin orijinal faktör yapısına uygunluğunu denetlemeye yarayan bir analizdir (Yaşlıoğlu, 2017). Bu çalışmada iki farklı veri setiyle her iki analiz yöntemi de kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Öncelikli olarak örneklem büyüklüğünün uygunluğu ve verilerin normal dağılıp dağılmadığı saptanmıştır. Bu doğrultuda, 53 maddenin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı belirlenmiştir. KMO değerinin ,60'dan büyük olması verilerin analiz için uygun olduğuna işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001; akt. Büyüköztürk, 2002) ,8 üstü değerler ise mükemmel sayılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017). Veri setinin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği Bartlett testi ile sınımlanmaktadır (Polat, 2012). Test sonucunun yüksek olması anlamlı olma olasılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, KMO ve Bartlett's testi bulguları, Tablo 1'de sunulmaktadır.

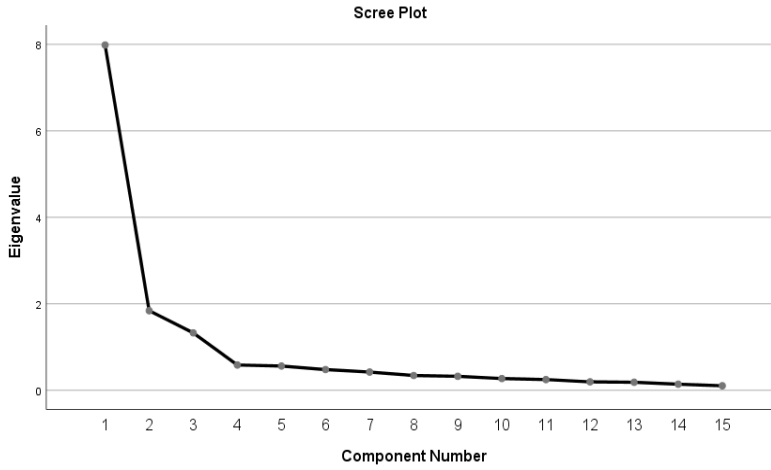
Tablo 1. KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği		,943
	Kİ- Kare Değeri	9150,807
Bartlett's Test of Sphericity	Serbestlik Derecesi	1378
	P.	,000

Tablo 1’de görüleceği üzere, faktörleştirilebilirlik için beklenen değere ulaşılmış ve 53 maddenin KMO değeri ,94 olarak bulunmuştur. Barlett’s testi sonucu incelendiğinde Ki-kare test istatistiği ($\chi^2 = 9150,807$; $p < 0,01$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu değerler, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu teyit etmektedir.

Verilerin analize uygunluğu belirlendikten sonra, faktörleştirme aşamasına geçilmiştir. Ölçeğin kaç faktör altında toplanacağına karar vermek için öz değerlere (Eigenvalues) ve varyans oranına bakılmıştır. Kaiser’in özdeğer ≥ 1 kuralı kullanılarak (Kaiser, 1960) özdeğerleri 1 ve üstü olan 3 faktör hesaba katılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan varyans oranlarının büyük olması faktör yapısının güçlü olduğunu göstermektedir. Bu oranın genellikle %40’ın üzerinde olması istenmektedir (Terzi, 2019; Geçkil ve İkici, 2015). Analiz sonucunda özdeğerler için birikimli varyans miktarı toplam varyansın %74,35’ini açıklamaktadır. Bu değer, <%40 olduğundan, ölçeğin faktör yapısının güçlü olduğu söylenebilir. Ayrıca, ilk faktör toplam varyansın % 27,04’ünü; 2. faktör % 26,51’ini, 3. faktör ise %20,79’unu açıklamaktadır. Faktör sayısı belirlenirken, açıklanan toplam varyans ve özdeğerlere ek olarak özdeğer bileşenlerini gösteren çizgi grafiği (Scree Plot) de incelenmiştir ve bu grafik Şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1. Özdeğer Bileşen Çizgi Grafiği (Scree Plot)



Çizgi grafiğinde, eğimin kaymaya ve yatay bir düzlem oluşturmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayının faktör sayısını gösterdiği bilinmektedir. Şekil 1’de gösterilen grafikteki kırılma noktaları incelendiğinde, birinci bileşenden sonra yüksek ivmeli bir düşüş, ikinci bileşenden itibaren de birinciye kıyasla daha az, başka bir düşüş görülmektedir. Dördüncü bileşenden itibaren ise özdeğerler yatay bir çizgi şeklinde devam etmektedir. Bu durumda ölçeğin toplamda üç kırılma gösterdiği ve üç faktörlü olduğunu söylemek mümkündür. Bu aşamada, çizgi grafiği ve öz değeri 1’in üzerinde olan faktörler değerlendirilmiş ve ölçeğin üç faktörden oluştuğu sonucuna varılmıştır.

Ölçeğin üç faktörden oluşturulması kararlaştırıldıktan sonra, ‘varimax’ döndürme tekniği kullanılarak, döndürülmüş faktör matrisi oluşturulmuş ve maddelerin faktör yük değerlerine bakılmıştır. Ölçekte, faktörlerde bulunacak olan maddelerin yük değerlerinin her birinin ,50 ve üzeri olması yaygın kabul görmektedir (Yaşlıoğlu, 2017; İlhan, Şekerci, Sözbilir ve Yıldırım, 2013). Genel olarak maddelerin “ ,60 ve üstü yük değeri yüksek; ,30-,59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler” olarak tanımlanmakta ve değişken çıkartmada dikkate alınmaktadır (Büyüköztürk, 2002:474) Bu çalışmada, faktör yük değerleri yüksek olan maddeler ele alınmış ve ,60’ın altında olan 34 madde ölçekten çıkarılmıştır. İlk faktörlerle ilişkili olmayan, fakat sonraki faktörlerle ilişkili olanlar uç değişkenler olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2010). Bu değişkenlerin de birden fazla değişkenle tanımlanmış olmaları sebebiyle güvenilir olmadığı ve ölçekten çıkarılması önerilmektedir. Bu sebeple, birden fazla faktörle ilişkili olan 2 madde ölçekten çıkarılmıştır. Son aşamada, ikişer

madde üzerinden faktörleşen 2 madde ölçekten çıkarılmıştır. Bu işlemler sonucunda, ölçeğin son hali 15 maddeye düşürülmüş ve toplam altı döndürmede faktör analizi sonuçlanmıştır. Maddelerin faktör yük değerleri ve döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Madde Numarası	Faktörler		
	1	2	3
m5	,876		
m6	,825		
m4	,787		
m3	,729		
m1	,702		
m8	,670		
m24		,864	
m25		,862	
m26		,791	
m36		,761	
m20		,749	
m48			,835
m51			,826
m50			,783
m49			,756

Tablo 2’de görüldüğü üzere, bileşen matrisinin döndürülmesi sonucunda; ilk faktörde 6 madde, ikinci faktörde 5 madde ve son faktörde 4 madde bulunmaktadır. Faktörlere ait maddelerin faktör yük değerleri incelendiğinde; 1. faktörde yer alan maddeler, döndürme sonrasında ,876 ile ,670 arasında, 2. faktörde yer alan maddeler ,864 ile ,749 arasında ve 3. faktörde yer alan maddeler 0,835 ile ,756 arasında değişmekte olan faktör yük değerlerine sahiptir.

Birinci faktörde yer alan maddeler karar alma, hedef belirleme, yapılacak işlerin öncelik sırasını belirleme gibi davranışlardaki sorunları gösterir nitelikte olduğundan bu boyut, “Sorumluz Davranışlar” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler okul müdürünün diğerlerinden övgü, takdir, hayranlık elde etmeyle ve kendini diğerlerinden üstün görmeyle ilgili olduğundan bu boyut, “Büyükleme Davranışlar” olarak adlandırılmıştır. Üçüncü ve son faktörde yer alan maddeler ise sosyal dengeyi sağlamada sorun yaşama ve ikili ya da toplumsal ilişkilerdeki olumsuz tutumlarla ilgili olduğundan bu alt boyut “Uyumsuz Davranışlar” olarak adlandırılmıştır. Nihai ölçeğin faktör analizi Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3. Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Maddeler	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı
SORUMSUZ DAVRANIŞLAR	5. Gerçekçi hedefler belirlemez.	,876	27,043
	6. Ulaşılabilir hedefler belirlemez.	,825	
	4. Hedef belirlemede zorlanır.	,787	
	3. Yapılacak işlerin öncelik sırasını belirlemez.	,729	
	1. Bireysel sorumluluklarını yerine getirmeyi önemsemez	,702	
	8. İsabetsiz kararlar almaz.	,670	

BÜYÜKLENMEÇİ DAVRANIŞLAR	24.Devamlı övülmekten, pohpohlanmaktan hoşlanır.	,864	26,512
	25.Kalabalık ortamlarda popüler kişi olmaktan hoşlanır.	,862	
	26.Kendisinin okuldaki en önemli kişi olduğunu düşünür.	,791	
	36.Okul üyelerince ulaşılan başarıyı kendisine mal eder.	,761	
	20.Kendisi hakkında arkasından konuşulduğunu düşünür.	,749	
UYUMSUZ DAVRANIŞLAR	48.Sosyal etkinliklere önem vermez.	,835	20,795
	51.Düşüncelerini net bir biçimde ifade etmez.	,826	
	50.Duygularını net bir biçimde ifade etmez.	,783	
	49.Genellikle okuldaki gönüllü faaliyetlere katılmak istemez.	,756	

4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi, (DFA)

AFA sonucunda 15 madde ve 3 boyut olarak tanımlanan Karanlık Liderlik Ölçeği, faktör yapısının doğruluğunun test edilmesi amacıyla Amos 24 yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizine tabii tutulmuştur. AFA tarafından açıklanan yapının DFA ile sınanması için farklı örneklem kullanılması önerilmektedir (Worthington ve Whittaker, 2006). Bu çalışmada, araştırmmanın yöntem bölümünde de belirtildiği gibi DFA analizi için yeni bir örneklem grubundan elde edilen 207 adet veri ile çalışılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde önceki modelin doğruluğunun tespit edilmesi amacıyla birçok uyum iyiliği istatistikleri kullanılmaktadır. Bu uyum istatistiklerinden biri Ki-Kare'dir (χ^2). Bunun yanında verilerin modele uyumunu test eden GFI, AGFI, CFI, NFI ve RMSEA istatistikleri de bulunmaktadır (Şimşek, 2007). İlk analiz sonucunda oluşturulan 15 ifadeye ait modelde, uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyin dışında olduğu görülmüştür (Tablo 4). Bu durumda da modifikasyon indeksleri incelenerek iyileştirme yoluna gidilmiştir. Model üzerinde artık değerlerden kovaryansı en yüksek olanlar arasında yeniden kovaryanslar oluşturulmuştur. Elde edilen yeni model, Şekil 2'de sunulduğu gibidir. İkinci analiz sonucunda yenilenmiş olan uyum endeksi hesaplamalarında, uyum endeksleri için kabul gören değerler iki modifikasyonla sağlanmıştır. Yeni modelin kabul edilebilir uyum değerleri aşağıda sunulmaktadır.

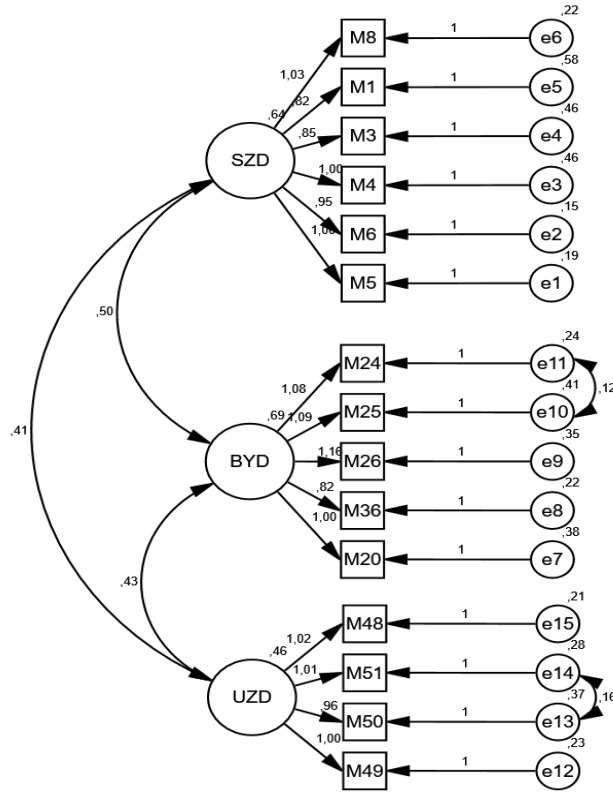
Tablo 4. DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İndeksleri

Analiz	χ^2	χ^2/ df	RMSEA	RMR	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
İlk	334,587	3,845	,094*	0,45	,0534	,872*	,823	,915	,935
Son	255,001	3,000	,079	0,39	,0432	,902	,862	,944	,955

Tablo 4'te sunulan analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin (χ^2) ki-kare değeri 255,00 ve (χ^2/df) ki-karenin serbestlik derecesine bölünme değeri 3,00 olarak hesaplanmıştır. Bu değer iki ya da altında olması modelin iyi olduğunu veya daha altında ise kabul edilir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir (Sümer, 2000; Şimşek, 2007). Sonuç olarak, her iki analizde de modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliği gösterdiğini söylemek mümkündür. Ölçekte model-veri uyumuna işaret eden RMSEA değeri ilk analizde kabul edilebilir değer üzerinde çıkmışken son analizde RMSEA=.079 olarak ölçülmüş ve ,08'den küçük bir değer olarak Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003)

tarafından da uyumun kabul edilebilir olduğu ölçütü ile örtüşmüştür. Üç faktörlü ölçeğin diğer uyum iyilik değerleri de sırasıyla GFI =,90; AGFI =,86; CFI =,95; NFI = ,94 şeklindedir. GFI değerinin ,90 ve üzerinde bir değer alması modelin iyi bir uyum gösterdiğini ifade etmektedir (Kline, 2005). Ölçeğin AGFI değeri ,86 'dır. AGFI değeri için ,80 ve üstü kabul edilebilir bir uyum göstermektedir (Akt. Kılıç-Çakmak, Çebi ve Kan, 2014). NFI ve CFI uyum endeks değerleri ,90 ve üstünde ise modelin kabul edilir; ,95 ve üzeri olduğu durumlarda da iyi bir uyum gösterdiği belirtilmektedir (Şimşek, 2007). Karanlık Liderlik Ölçeği'nin NFI değeri ,94 ve CFI değeri ,95 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler 1'e yaklaştıkça modelin iyi uyum gösterdiğini ifade etmektedir (Çapık, 2014). Dolayısıyla bu modelin iyi bir uyum gösterdiğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak, DFA neticesinde elde edilen bütün uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. İlk analiz sonucunda modelin hatalarını düzeltmeye yönelik önerilen kovaryans düzeltmeleri yapılmış ve yenilenen uyum endeksleri ile birlikte Path diyagramı, Şekil 2'de sunulmaktadır.

Şekil 2. Karanlık Liderlik Ölçeği'nin DFA Sonuçlarına İlişkin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri



CMIN=255,001; DF=85; CMIN/DF=3,000; RMSEA=,079; CFI=,955; GFI=,902

Şekil 2 incelendiğinde, "Büyüklenmeci Davranışlar (BYD)" gizil değişkenlerinde yer alan madde 10 ve 11 ile "Uyumsuz Davranışlar (UZD)" gizil değişkenindeki madde 13 ve 14 için kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu düzeltmeler modele eklenmiş ve model yeniden test edilmiştir. Modelde tekrar oluşturulan uyum istatistikleri endeks değerleri ($\chi^2=255,001$, $\chi^2/df= 3,00$, RMSEA = 0,079, CFI = ,95, GFI=,90) incelendiğinde, modelin bu haliyle kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu söylemek mümkündür.

4.3. Güvenirlilik ve Madde Analizi

Karanlık Liderlik Ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirliliği $\alpha = ,935$ olarak bulunmuştur. Ek olarak, Sorumsuz Davranışlar alt boyutunun güvenirliliği $\alpha = ,901$; Büyüklenmeci Davranışlar alt boyutunun güvenirliliği $\alpha = ,927$ ve Uyumsuz Davranışlar boyutunun güvenirliliği $\alpha = 0,888$ 'dir. Cronbach Alpha değeri ,70 ve üstü olan ölçme araçlarının güvenilir olduğu düşünülmektedir (Büyüköztürk, 2010). Bu değer ,81-1,00 aralığında olması ise ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999). Bu sebeple, karanlık liderlik ölçeğinin alt boyutları da dahil olmak üzere yüksek düzeyde bir iç tutarlılığının olduğunu ve yüksek düzeyde güvenilir bir ölçme aracı olduğunu söylemek mümkündür.

Ayrıca, ölçekte elde edilen puanların iç tutarlılığının incelenmesi amacıyla maddelerin madde- toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde-toplam korelasyonu, her bir madde için alınan puan ile toplam puan arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Ölçek maddelerinin her birinin korelasyon katsayısı hesaplanmıştır (Tablo 5). Her bir madde ile ölçeğin tümüne verilen cevapların toplam puanı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 5. Ölçeğin Madde Analizi ve Alt Boyutların Güvenirlilik Katsayıları

	Madde No	Ölçekteki İfadeler	Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alpha
Sorumsuz Davranışlar	5	Gerçekçi hedefler belirlemez.	,731	,901
	6	Ulaşılabilir hedefler belirlemez.	,727	
	4	Hedef belirlemede zorlanır.	,569	
	3	Yapılacak işlerin öncelik sırasını belirlemez.	,557	
	1	Bireysel sorumluluklarını yerine getirmeyi önemsemez.	,503	
	8	İsabetli kararlar almaz.	,100	
Büyüklenmeci Davranışlar	24	Devamlı övülmekten, pohpohlanmaktan hoşlanır.	,595	,927
	25	Kalabalık ortamlarda popüler kişi olmaktan hoşlanır.	,507	
	26	Kendisinin okuldaki en önemli kişi olduğunu düşünür.	,549	
	36	Okul üyelerince ulaşılan başarıyı kendisine mal eder.	,608	
Uyumsuz Davranışlar	20	Kendisi hakkında arkasından konuşulduğunu düşünür.	,589	,888
	48	Sosyal etkinliklere önem vermez.	,421	
	51	Düşüncelerini net bir biçimde ifade etmez.	,504	
	50	Duygularını net bir biçimde ifade etmez.	,517	
	49	Genellikle okuldaki gönüllü faaliyetlere katılmak istemez.	,473	
15 madde için Cronbach's Alpha				,935

Tablo 5 incelendiğinde, maddelerin madde-toplam korelasyon değerleri ,421 ile ,100 arasında yer almaktadır. Büyüköztürk (2010) madde-toplam korelasyonu ,30 ve üzeri olan maddelerin ayırt edici özelliğinin olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple, ölçekte yer alan maddelerin korelasyon değerleri ölçek maddelerinin ayırt edici özelliğinin iyi olduğunu ve ölçekte kalması gerektiğini göstermektedir.

5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin göstermiş olduğu karanlık liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik beşli Likert tipi Karanlık Liderlik Ölçeği geliştirilmiştir. İki farklı çalışma grubuna, ilk aşamada 245, ikinci aşamada 207, toplamda 452 ilkokul öğretmenine uygulanarak geliştirilen ölçek 3 faktörlüdür ve 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tamamı için (15 madde) Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı ,935 olarak hesaplanmıştır.

Deneme ölçeğinde yer alan maddelerin seçiminde; karanlık liderlik literatürü, alan uzmanı görüşleri ve 15 öğretmen ile yapılan ön uygulamadan elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, 53 maddeden oluşan taslak ölçeğe ait veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin açımlayıcı faktör analizine uygun olup olmadığını belirleyen Kaiser-Meyer Olkin [KMO] katsayısı ,943 olarak saptanmış ve Barlett Sphericity Testi $p < .01$ düzeyinde anlamlı sonuç vermiştir (Tablo 1). Ölçekte Varimax dik döndürme yöntemi ile temel bileşenler analizi kullanılmış ve analiz sonucunda başlangıçta 81 maddeden oluşan taslak ölçek 15 maddeye indirgenmiştir. 15 maddelik ölçeğin üç boyuttan oluştuğu görülmüştür. Doğrulamalı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçek için oluşturulan modelde iyi bir uyum olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4). Karanlık liderlik ölçeği kapsamında oluşturulan faktörler ve isimlendirilmesi, Sorumsuz Davranışlar, Büyüklenmeci Davranışlar ve Uyumsuz Davranışlar şeklindedir. Böylelikle, bu çalışma aracılığıyla elde edilen bulgular, Karanlık Liderlik Ölçeği'nin öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik kullanılabilir ve geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

Karanlık liderlik kavramı, özellikle son yıllarda dikkat çeken ve araştırmalara konu olan bir liderlik türüdür. Liderlik konusunda, çoğunlukla olumlu olarak karşımıza çıkan liderlik yaklaşımlarının dışında, temelde liderlerin olumsuz davranışlarını ele alan karanlık liderlik türleri bulunmaktadır: Küçük Tiranlık, Otoriter Liderlik, Toksik Liderlik, İstismarcı Yönetim, Kötü Liderlik, Narsis Liderlik, Yıkıcı Liderlik, Raydan Çıkış Liderlik. Karanlık liderlik, bahsi geçen bu karanlık liderlik türlerini kapsayan daha geniş, şemsiye bir kavramdır. Liderler her zaman kabul gören olumlu davranışlar göstermemekte hatta bazen olumsuz kişilik özelliklerinin sonucu olarak negatif davranışlar sergilemektedir (Başar, Sığı ve Basım, 2016). Karanlık liderlerin bazı olumsuz kişilik özelliklerinin sonucu olarak eylemlerine yansıyan davranışlarının, çalıştıkları örgütlerde negatif sonuçlara sebebiyet verdiği görülmektedir. Bu çalışmada, eğitim örgütleri olan okulların önemli bir parçası ve aynı zamanda eğitim liderleri olan okul müdürlerine yönelik, onların okullarda gösterdikleri karanlık liderlik davranışlarının belirlenmesinde kullanılacak bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Bu sayede, okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışları incelenerek, okullarda göstermiş oldukları karanlık liderlik düzeyleri tespit edilebilecektir.

Karanlık liderlik davranışlarının örgütlerin işleyişini bozan ve genel olarak örgüt dinamiklerini etkileyen bireysel, bireylerarası ve örgütsel sonuçları olduğu görülmektedir. Tülemes ve Halis (2019) karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerinde; korku, özgüven kaybı, stres, huzursuzluk, baş ağrısı, bağırsak sorunları gibi hem psikolojik hem de fizyolojik etkilerinin olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, bu davranışlar çalışanlarda otoriteye düşmanlık, sosyal duyarsızlık ve yabancılaşmaya sebep olmaktadır (Furnham ve Taylor, 2004). Karanlık liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanlarda "duygusal yıpranma, psikolojik baskı, iş tatmininin azalması, performans ve başarının düşmesi, agresif tavırlar sergileme" çeşitli olumsuz durumlar yaratmakta ve bu davranışlar hem çalışanların hem de örgütün performansını etkilemektedir (Kızıldaş, 2017). Kaçınılmaz bir biçimde, örgütlerde liderlerin bu davranışları arttıkça, çalışanın işyerine ve işine yönelik olan pozitif duygularında azalma olduğu görülmektedir (Erdal, 2021:134). Karanlık liderliğin bir diğer örgütsel sonucu, çalışanların düşük örgütsel vatandaşlık göstermeleridir. Karanlık bir liderle çalışanlar, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Zellars,Tepper ve Duffy, 2002). Ek olarak, bu

davranışların örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebileceğini ve örgüt iklimine kalıcı olumsuz etkiler bırakabileceğini söylemek mümkündür (Eriş ve Arun, 2020). Görüldüğü üzere, karanlık liderliğin pek çok olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örgütü ve örgüt üyelerini karanlık liderliğin kötü sonuçlarından korumak amacıyla bazı tedbirler alınması gerekmektedir. Bu çalışmada geliştirilen okul müdürlerine yönelik karanlık liderlik ölçeği, liderlerin karanlık liderlik kavramının ve liderliği sabote eden karanlık liderlik davranışlarının farkına varmasına yardımcı olabilir. Her ne kadar bu karanlık davranışlara sebep olan kişisel ve örgütsel faktörlerin tamamen ortadan kaldırılması zor olsa da konuyla ilgili farkındalığı arttırılabilir. Ayrıca, örgüt genelinde hesap verebilirliğin olması, örgütü ve üyelerini koruyabilecek başka bir faktör olabilir. Bu bağlamda, etkili ve sürekli bir okul ve okul müdürü denetiminin olması gerekmektedir. Hatta okul müdürlerinin atamalarında, “Hogan Kişilik Ölçümü” (HPI) gibi bireylerin kişiliğini değerlendiren, liderlik ve yönetim süreçlerinde yardımcı olabilecek bir ölçüm aracı kullanılarak okul müdürlerinin işe atanma kriterlerinden biri olarak uygulamaya geçirilebilir. Nihayetinde, sağlıklı liderlerin örgüte fayda sağlaması, karanlık liderlerin örgüte zarar vermesi muhtemeldir.

Bu anlamda, bu çalışma ile okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışlarını test etmek üzere geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirilerek eğitim alan yazınına önemli bir katkı sağlanmaktadır. Karanlık liderlik ölçeği, bu konuda okul müdürlerine uygulanabilecek olan ilk ölçme araçlarından biri olmaktadır ve konuyla ilgili araştırma yapmak isteyen araştırmacılara yol gösterebileceği düşünülmektedir. Karanlık liderliğin, üretim karşıtı iş davranışları, örgütsel sapma, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi gibi farklı değişkenler ile olan ilişkisinin incelenmesi önerilebilir. Bu ilişkiel tarama araştırmalarında, Karanlık Liderlik Ölçeği uygun bir veri toplama aracı olarak kullanılabilir. Buna ek olarak, karanlık liderlik davranışları sergilenen okullarda bu davranışların örgütsel sonuçlarının incelenmesi önerilebilir. Ek olarak, bu ölçek çalışması farklı eğitim kademelerinde kullanılacak ölçme araçlarının geliştirilmesinde yardımcı olabilir ve bu doğrultuda, eğitim alanında karanlık lider davranışlarının tespit edilmesi ve önlenmesine yönelik tedbirler alınabilir. Ayrıca, Türkçe dilinde oluşturulan bu ölçek farklı ülkelerde, okul yöneticilerinin karanlık liderlik davranışlarını ölçmek isteyen eğitim araştırmacıları tarafından dil adaptasyonunu yapılarak kullanılabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 08.10.2021 tarihinde 2021/119942 karar no'su ile izin alınmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışmaya yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar Beyanı

Bu çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akan, D., Bektaş, F. & Yıldırım, İ. (2014). Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 605.
- Alparslan, A., Kıran, F., Kılıç Aksoy, Ş. & Pehlivan, D. (2020). Mutsuz eden yöneticilerden beklenen liderlik tarzları üzerine senaryo araştırması . *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 65-72. Doi: 10.47542/sauied.807122
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.

- Back, M., Schmukle, S. & Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism-popularity link at zero acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 132-145. Doi: 10.1037/a0016338.
- Ballı, E. & Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Ballı, E. & Çakıcı, A. (2019). Karanlık liderlik: otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Turkish Studies*, (14)2, 155-173. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.14775>
- Başar, U., Sigri, U. & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3, 65-76. Doi: 10.18394/iid.61037
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum (11. bs.)*. Ankara: PegemA.
- Büyüköztürk, Y. D. D. Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: a guide for social scientists*. Psychology Press, E-book.
- Cheng, B., S. Chou L., F. Wu T., Y. Huang, M. P. & Farh J.L. (2004). Paternalist leadership and subordinate responses: Establishing a leader model in chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Cohen, A. (2018). *Counterproductive work behaviors: understanding the dark side of personalities in organizational life* (1. ed.). Routledge.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conger, J.A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Çakmak, E.K., Çebi, A. & Kan, A. (2014). E-öğrenme ortamlarına yönelik "sosyal bulunuşluk ölçeği" geliştirme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(2), 755-768.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çelebi, N., Güner, H. & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4 (1) , 249-268. Doi: 10.14686/BUFEFAD.2015111056
- Çelebi, F. (2019). *Yıkıcı liderliğin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü: Samsun ili sağlık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Demircioğlu, E. & Özdemir, M. (2014). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 173-190.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. Doi: 10.1016/j.leaqua.2007.03.002
- Emmons, R. (1997). Narcissism: theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11-17. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.11>
- Ekşi, F. (2016). The short form of the five-factor narcissism inventory: Psychometric equivalence of the Turkish version. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16, 1081-1096.
- Eraslan-Çapan, B. Satıcı, S.A., Yılmaz, M.F. & Kayış, A. R. (2015). *Karanlık Üçlü Ölçeği: Türkçeye uyarlama çalışması*. 13. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi'nde sunulan bildiri, Mersin, Türkiye.
- Erdal-Üngör, J. (2021). Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi. *BMIJ*, 9(1), 126-136. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1738>
- Eriş, Y. & Arun, K. (2020). Toksik liderliğin bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15 (24), 2764-2804. Doi: 10.26466/opus.599311
- Fındıklı, M.M., Okan, G. & Sığı, Ü. (2019). Karanlık liderlik ölçeği: çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması. *Nitel Sosyal Bilimler*, 1(1), 89-115.

- Furnham, A. & Taylor, J. (2004). *The dark side of behaviour at work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving* (1.ed.). Springer.
- Geçkil, T. & Tikici, M. (2015). Örgütsel Demokrasi Ölçeği geliştirme çalışması, *Amme İdaresi Dergisi*, 48, (4), 41-78.
- Gentry, W.A., Katz, R.B., & McFeeters, B. (2009). The continual need for improvement to avoid derailment: A study of college and university administrators. *HigherEducation Research and Development*, 28, 335-348.
- Gillaspie, S.M. (2009). *The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover*. (Unpublished Master Thesis). Emporia State University, USA.
- Gini, A. & Green, R. M. (2012). Bad leaders/misleaders. *Business and Society Review*, 117(2), 143-154.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 733-746.
- Haşiloğlu, S. B. , Baran, T. & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: kolayda örnekleme ve sıklık ifadedeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: a view of the dark side. *International Journal of Evaluation and Assessment*, 9, 40-51.
- Hogan, R. & Hogan, J. (1997). *Hogan Development Survey Manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems. Erişim adresi: https://info.hoganassessments.com/hubfs/HDS_TECH_MAN.pdf
- Inyang, Benjamin. (2013). Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda. *International Journal of Business and Management*. 8. Doi: [10.5539/ijbm.v8n16p78](https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n16p78)
- İlhan, N., Şekerci, A.R., Sözbilir, M. & Yıldırım, A. (2013). Eğitim araştırmalarına yönelik öğretmen tutum ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(8), 31-56.
- Jonason, P.K. & Webster, G.D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420-432. Doi: [10.1037/a0019265](https://doi.org/10.1037/a0019265)
- Judge, T. A., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- Kaiser, H.F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Kaiser, R. B. & Hogan, R. (2007). The dark side of discretion: Leader personality and organizational decline. In *Being there even when you are not*. Emerald Group Publishing Limited.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (Çev: H. Can, Y. Bayar). Ankara: TODAİE 167.
- Kayalar, M. & Arslan, E.T. (2011). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Isparta perakende sektöründe bir araştırma. *Çanakkale Üniversitesi 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 410-414, Çanakkale.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kılıç-Çakmak, E., Çebi, A. & Kan, A. (2014). E-öğrenme ortamlarına yönelik "Sosyal Bulunuşluk Ölçeği" geliştirme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(2), 755-768.
- Kızıldaş, E. (2017). *Kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansı etkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Kline, T. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Sage.
- Krasikova, DV., Green SG. & LeBreton, JM. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.

- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McIntosh, G. & Rima, S.D. (1997). *Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, MI: Baket Books.
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1(1-18).
- Musa, S. (2016) The dark side of leadership: the nemesis of destructive followers. Retrieved from: [https://www.linkedin.com/pulse/dark-side-leadership-nemesis-destructive-followers-soebowo-musa#:~:text=Good%20leadership%20has%20so%20far,'how-to'%20books.&text=Dark%20leadership%20has%20the%20negative,susceptible%20followers%20and%20conductive%20environments.\(17.10.2020\).](https://www.linkedin.com/pulse/dark-side-leadership-nemesis-destructive-followers-soebowo-musa#:~:text=Good%20leadership%20has%20so%20far,'how-to'%20books.&text=Dark%20leadership%20has%20the%20negative,susceptible%20followers%20and%20conductive%20environments.(17.10.2020).)
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-I*, (2.bs.). Eskişehir: Kan Kitabevi.
- Özgenel, M. & Canuyulası, Esra. (2021). Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel strese etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1652-1664. Doi: 10.33206/mjss.735234.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Polat, Y. (2012). *Faktör analizi yöntemlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve hayvancılık denemesine uygulanışı* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Price, M. (2013). Convenience Samples: What they are, and what they should (and should not) be used for. Erişim adresi: <https://hrdag.org/2013/04/05/convenience-samples-what-they-are/>
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Somer, O., Korkmaz, M. & Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanteri'nin geliştirilmesi: ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Turkish Journal of Psychology*, 17, 21-33.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney L.M., Bruursema K., Goh A. & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Slattery, (2009). The dark side troubling times at the top of leadership (eleştiri). Seaman&Slattery.Erişimadres:<http://www.conference.co.nz/files/docs/darksideofleadership2.pdf>
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3, 49-74.
- Tang, K., Dai, G. & Meuse, K. (2013). Assessing leadership derailment factors in 360° feedback: Differences across position levels and self-other agreement. *Leadership and Organization Development Journal*. Doi: 34. 10.1108/LODJ-07-2011-0070.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tepper, B.J. (2000).Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. Doi: 10.1177/0149206307300812
- Tepper, B.J., Simon, L. & Park, H.M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Terzi, D.Y. (2019). SPSS ile istatistiksel veri analizi. *OMÜ Fen Edebiyat Fakültesi*. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/192075052-Spss-ile-istatistiksel-veri-analizi.html>
- Tuna, M., Konaklıoğlu, E. & Kızanlıklı, M. (2010). Karanlık liderliğin çalışanların işten ayrılma eğilimine etkisi. *Çukurova Üniversitesi 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 619- 629, Adana.

- Tülemmez, S. & Halis, M. (2019). Liderliğin Karanlık yüzü ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(4),957-980. Doi: [10.11616/basbed.v19i51339.658348](https://doi.org/10.11616/basbed.v19i51339.658348)
- Watson, D. & Clark, L.A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychol Bull.* 96(3), 465-90. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.3.465>
- Williams, C. (2004). *Toxic leadership in USA army*. (Usawc Strategy Research Project). Erişim adresi: <https://nation.time.com/wp-content/uploads/sites/8/2011/09/toxic-paper.pdf>
- Williams, F. I., Campbell, C., McCartney, W. & Gooding, C. (2013). Leader derailment: The impact of self-defeating behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 85-97. <https://doi.org/10.1108/01437731311289983>
- Wan, K. E. (2011). Understanding managerial derailment. *Ethos*, 9, 1-4.
- Whicker, M.L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Quorum Books: Westport, VA.
- Worthington, R.L. & Whittaker, T.A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806–838.
- Uslu, Osman. (2021). Karanlık liderlik tarzları: kavramsal bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 23. 901-924. Doi: 10.16953/deusosbil.775143.
- Ünal, M. (2015). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (1) , 297-310.
- Ülbeği, İ.D., Mimaroglu- Özgen, H. & Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1) , 1-12.
- Yağcı, G. & Küçük, B. (2022). Narsist liderlik tarzının bireysel sonuçlar üzerine etkisi: İş özerkliğinin rolü. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 44 (1) , 197-220. Doi: 10.14780/muiibd.1135578
- Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 74-85.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates’ mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.

EXTENDED SUMMARY

Development of Dark Leadership Scale for School Administrators

Introduction

Dark leadership is defined as the inner impulses and disorders of the personality that arise in unexpected moments, which the individual does not realize until he encounters a sudden explosion (McIntosh & Rima, 1997). There are a number of dark leadership approaches that make up the dark leadership literature, and various studies have been conducted on these approaches: abusive management (Tepper, 2000), petty tyranny (Ashforth, 1994), destructive leadership (Tepper, 2007), bad leadership (Kellerman, 2004), toxic leadership (Whicker 1996), narcissistic leadership (Emmons, 1997) and leader derailment (McCauley, 1988). Although it is difficult to distinguish these approaches with a clear line, it is possible to consider dark leadership as an umbrella concept that includes these approaches. In recent years, it has emerged as a concept that has been examined by researchers from social sciences, but there seems to be limited studies on this concept in educational sciences. Most of these studies look at the effects of leadership from a different perspective and are concerned with the negative effects of the leader's personality on his behavior and decisions (Ballı ve Çakıcı, 2019). Approaches that define dark leadership as a process assume that a leader's malicious intent is an essential component of destructiveness. Accordingly, the dark leadership process usually includes domination, pressure and manipulation rather than influence, persuasion and commitment (Rosenthal

& Pittinsky, 2006). It could also be argued that these approaches assume that certain behaviors of a dark leader are inherently destructive.

One of the first studies on the dark side of leadership was done by Conger (1990). Conger argues that leaders' exaggerated behaviors can harm both themselves and the organization when they become unrealistic or merely a tool for personal gain. McIntosh and Rima (1997), who prepared another important study on dark leadership, argued that the dark side of personality emerges as a result of basic needs, traumatic experiences and existential doubt. By examining the behaviors caused by the dark sides of personality in leaders, they defined five dark leadership types named as narcissistic leader, compulsive leader, emotional-dependent leader, paranoid leader and passive-aggressive leader. Hogan Development Questionnaire (HDS) is another study that has an important place in the dark leadership literature. It consists of 11 personality scales that are assumed to be making leadership difficult. Hogan (2001) argues that the problems and difficulties that arise in organizations are partly due to the personality flaws of the leaders and suggests determining and reducing the performance risks of the person before they become a problem by evaluating the dark side of personality in individuals.

This study is a validity and reliability study and it aims to develop a valid and reliable measurement tool that can be used to measure the level of dark leadership behavior of school principals according to the perceptions of primary school teachers. It is seen that there are several studies on dark leadership and dark leadership styles mentioned above, but when the studies in the field of education are examined, it is seen that there is no measurement tool to measure the dark leadership behaviors of school principals. Therefore, this study is important in terms of its contribution to the field.

Method

The study was completed in several stages. First of all, a trial scale was prepared by examining various studies on the subject and taking the opinions of field experts and a Turkish language expert. The trial scale, consisting of 53 items, was applied to primary school teachers working in schools in the districts of Manisa province in the 2021-2022 Academic Year, Fall semester using the convenience sampling method. During the implementation process, two separate study groups were used to test the exploratory and confirmatory factor analyses. The study group of exploratory factor analysis consists of 245 teachers, and the study group of confirmatory factor analysis consists of 207 teachers. Using the data obtained after the application, confirmatory and exploratory factor analyses, item analysis and Cronbach's Alpha reliability coefficient calculations were made to test the validity and reliability of the scale.

Results

As a first step, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient of 53 items was determined to test the suitability of the sample size. Barlett's test was used to determine the normality of the distribution. The KMO value of 53 items was found to be .94. Barlett's test was significant at the level of Chi-square test statistics ($\chi^2 = 9150.807$; $p < 0.01$). These values confirm the suitability of the data matrix for factor analysis. Afterwards, the eigenvalues and variance ratio were examined to decide how many factors the scale would be grouped under. Three factors with eigenvalues of 1 and above were considered. The results of the analysis show that the cumulative amount of variance for the eigenvalues explains 74.35% of the total variance. After the factorization stage, the rotated factor matrix was created and the factor loading values of the items were examined. Items with a factor loading value below 0.60, items that load more than one factor, and discrete items were excluded from the scale. The final version of the scale was reduced to 15 items and factor analysis was concluded in a total of six rotations. When

factor loading values are examined, it varies between .876 and .670. In the confirmatory factor analysis, it was seen that the fit values were not at an acceptable level in the model of 15 expressions created as a result of the first analysis. For this reason, covariances were created between the residual values on the model with the highest covariance. As a result of the second analysis, the accepted values for the fit indices were obtained with two modifications ($\chi^2=255.001$, $\chi^2/df= 3.00$, RMSEA = 0.079, RMSEA = 0.079, CFI = 0.95, GFI=.90). To determine the reliability of the scale, Cronbach Alpha reliability analysis was performed and the reliability of the scale was found as $\alpha= 0.935$. In addition, item-total correlations of the items were calculated. It is seen that the item-total correlation values of the items are between 0.421 and 0.100. According to the results obtained, it can be said that the scale is a highly reliable scale and the distinguishing feature of the scale items is good.

Discussion

Leadership is one of the important areas that has been the subject of many researches in the field of management. Because leaders may have the power to change the organization in a way that benefits or harms the long-term success of the organization. The concept of dark leadership, which appears as a negative type of leadership, can be thought to be harmful to organizations when researchers' studies on the subject are taken into account (Watson ve Clark, 1984; Kızıldaş, 2017; Gillaspie, 2009; Gül, 2020; Eriş and Arun, 2020; Tülemmez and Halis, 2019) In this context, it is important to examine the existence and effect of dark leadership at schools as educational organizations. Development of this scale makes it possible to examine the dark leadership behaviors of the school managers. Thanks to this scale, organizational consequences of dark leadership, which harm the school and its followers, can be identified and some further studies can be done to minimize the damaging effects of it.

The dark leadership scale is one of the first measurement tools that can be used in the field of education, so it can guide other researchers who want to do research on the subject and examine the relationship of dark leadership with different variables. It will also be important to examine the organizational consequences of these behaviors in schools where dark leadership behaviors are exhibited.