

Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel ve Örgütsel Etkileri*

Ferit ÖZKAYA¹, Ender KAZAK²

Individual and Organizational Effects of Toxic Leadership Behaviors of School Administrators

Abstract

This research was conducted to investigate the individual and organizational effects of school administrators' toxic leadership behaviors, according to teachers' opinions. The research was carried out using the phenomenology pattern included in the qualitative research tradition. The research was carried out in preschool, primary, secondary and high school schools in Kocaeli province Kartepe district in the 2021-2022 academic year, and the opinions of twenty teachers were consulted in order to find answers to the research questions. The research data was determined by using criterion sampling and snowball sampling from purposive sampling methods. Descriptive analysis and content analysis methods, which are one of the qualitative data analysis techniques, were used in the analysis of teachers' opinions. According to the findings, toxic behaviors of school administrators; behaviors that prevent communication, behaviors that do not comply with managerial ethics, authoritarian behaviors, negative moods, unreliable behaviors, narcissistic behaviors, selfish behaviors and self-interested behaviors are collected in eight sub-themes. It has been revealed that many negative behaviors that school administrators constantly and intensely exhibit are perceived as toxic by teachers. It has been seen that school administrators' use of commanding, scolding and non-polite spoken language, unjust practices and behaviors, trying to manage by spreading fear, strict and oppressive attitudes, imposing their own ideas, and being unreliable have a significant toxic effect on teachers. It has been determined that toxic leadership behaviors of school administrators have individual effects on teachers' emotional state, mental health, thoughts and behaviors, and physiological structure. The results of the research revealed that toxic leadership behaviors of school administrators can cause physiological problems such as fatigue, weakness, insomnia, headache, loss of appetite and weight loss. The results obtained in the research indicate that the toxic leadership behaviors exhibited by school administrators have negative effects both in the short and long term. It has been determined that toxic leadership behaviors of school administrators have effects on the order and functioning of the organization, organizational trust, organizational behaviors, organizational communication, organizational conflict, and organizational goals at the organizational level. It has been determined that toxic leadership behaviors of school administrators lead to the formation of an unfair order, the dominance of authoritarian mentality, and the damage to trust in administrators in schools. Suggestions were made to practitioners and researchers within the framework of the findings.

Keywords: Leadership, toxic leadership, school administrator, teacher

Öz

Bu araştırma, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma, nitel araştırma geleneği içinde yer alan olgubilim deseni kullanılarak yapılmıştır. Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Kartepe ilçesinde bulunan okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise kademesindeki okullarda yürütülmüş olup araştırma sorularına cevap aramak amacıyla yirmi öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Çalışma

*Bu makale, birinci yazar tarafından çalışılan ve ikinci yazarın danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezinin bir kısmından üretilmiştir.

¹Öğretmen, Kocaeli İl Millî Eğitim Müdürlüğü, feritozkaya02@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-4463-1237

²Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, enderkazak81@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5761-6330

Article/Makalenin; Submission Date / Gönderilme Tarihi: 03 July/ Temmuz 2023

Revised Date / Hakem Atama: 02 October/Ekim 2023

Accepted Date/ Kabul Tarihi: 22 November/Kasım 2023

grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklem ve kartopu örnekleme kullanılarak belirlenmiştir. Öğretmen görüşlerinin çözümlenmesinde nitel veri analiz tekniklerinden betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin toksik davranışları; iletişimi engelleyen davranışlar, yönetsel etiğe uymayan davranışlar, otoriter davranışlar, olumsuz ruh hali, güvenilir olmayan davranışlar, narsist tavırlar, bencil davranışlar ve çıkar amacı güden davranışlar olmak üzere sekiz alt temada toplanmıştır. Okul yöneticilerinin sürekli ve yoğun biçimde sergiledikleri birçok olumsuz davranışın öğretmenler tarafından toksik olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin emir verici, azarlayıcı ve nezaketten uzak konuşma dili kullanmaları, adaletsiz uygulama ve davranışları, korku yayarak yönetmeye çalışması, katı ve baskıcı tutumları, kendi fikirlerini dayatması, güvenilir olmaması öğretmenler üzerinde önemli derecede toksik etkiye sahip olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin duygu durumuna, ruh sağlığına, düşünce ve davranışlarına, fizyolojik yapısına yansıyan bireysel etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının fizyolojik düzeyde yorgunluk, halsizlik, uykusuzluk, baş ağrısı, iştahsızlık ve kilo kaybı gibi sorunlara neden olabileceğini ortaya koymuştur. Araştırmada elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu toksik liderlik davranışlarının hem kısa hem de uzun vadede olumsuz etkiler bıraktığına işaret etmektedir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının; örgütsel düzeyde örgütün düzen ve işleyişine, örgütsel güvene, örgütsel davranışlara, örgütsel iletişime, örgütsel çatışmaya, örgütsel amaçlara yönelik etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının okullarda; adaletli olmayan düzenin oluşmasına, otoriter anlayışın baskın olmasına, yöneticiye duyulan güvenin zedelenmesine sebep olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Liderlik, toksik liderlik, okul yöneticisi, öğretmen

Extended Summary

Introduction

It may not be as easy as it is thought to identify and determine the toxic behaviours of administrators in schools. In general, toxic actions can be noticed after the damages they cause at an individual and organisational level. However, it is very important to notice toxic behaviours early (Green, 2014). There are many reasons for the toxic leadership behaviours of school administrators that can be attributed to personal and organisational reasons. The most important personal factors are ego, selfishness, narcissism, and the excessive value and importance given to oneself (Çelebi, 2019). Another reason for toxic leadership is easily influenced employees and environmental dynamics that drag the leader into this situation. School administrators are the leaders responsible for the management processes of the school with the competencies they have and the power they hold. The power of school administrators enables decision-making, control, management and supervision mechanisms to become more functional. School administrators who exhibit toxic actions work based on bureaucratic rules and procedures, do not care much about teachers' opinions, do not trust teachers and put pressure on them, force them to take sides, gain interest against higher authorities through teacher success, strive to make teachers dependent on themselves, and make discourses that denigrate teachers against parents (Samaroo, 2008; as cited in Kırbaç, 2013). School administrators who exhibit toxic leadership behaviours may cause inefficient use of resources such as human, labour, time, money and materials. Toxic leadership reduces organisational commitment by decreasing motivation due to its negative physical and psychological effects on employees (Hadadian and Zarei, 2016). According to Lucia Ovidia, Sergiu, and Loredana Cornelia (2016), such behaviours can cause serious damage to both individuals and organisations by leaders who have the power to make decisions about the activities, performance or dynamics of the organisation, and can bring huge costs in terms of productivity, efficiency and reputation in the long run.

This study is important in terms of revealing the individual and organisational effects of toxic leadership, which causes teachers to be negatively affected and experience problems in various aspects. It is thought that the study will contribute to learning the causes of toxic leadership in schools from the primary source and create awareness for practitioners. At the same time, it is thought that understanding and revealing the individual and organisational effects of toxic leadership behaviours can be useful in taking various measures for possible negative consequences that may arise. Since there are few qualitative studies on the individual and organisational effects of toxic leadership (Çiçek and Almalı, 2020; Kara, 2022; Kasalak and Aksu, 2016; Reyhanoğlu and Akın, 2016), it is hoped that the study will contribute to the literature in

eliminating the deficiency in this field. It is seen that a significant portion of the studies on toxic leadership is based on a quantitative approach within the framework of causes or results determined by the researcher based on the literature. Such an approach can be expressed as limiting the participants' answers to the researcher's perspective (Aslan, 2021). In this study, the individual and organisational effects of toxic leadership were tried to be revealed and analysed with a qualitative approach based on the opinions of teachers. For this purpose, answers to the following questions were sought:

According to teachers' views,

1. What are the toxic leadership behaviours of school administrators?
2. What are the individual effects of toxic leadership behaviours of school administrators?
3. What are the organisational effects of toxic leadership behaviours of school administrators?

Method

This study, which was conducted to determine the individual and organisational impacts of toxic leadership behaviours of school administrators according to teachers' views, was conducted using a phenomenological design within the qualitative research tradition. The research was conducted in preschool, primary, secondary and high school schools in the Kartepe district of Kocaeli province in the 2021-2022 academic year. In this study, in which qualitative research design was used, criterion sampling and snowball sampling, which are among the purposeful sampling methods, were used. The research data were collected through face-to-face interviews using a semi-structured interview form consisting of open-ended questions. The interviews were conducted in April-May 2022 in the schools where the participants worked. Descriptive analysis and content analysis methods, which are qualitative data analysis techniques, were used to analyse teachers' opinions.

Findings

In line with the data obtained from the first sub-problem of the research, eight sub-themes were obtained: behaviours that prevent communication, behaviours that do not comply with managerial ethics, authoritarian behaviours, negative mood, unreliable behaviours, narcissistic attitudes, selfish behaviours and self-interested behaviours. In line with the data obtained from the second sub-problem of the research; four sub-themes were obtained under the names of effects reflected on mood, effects reflected on mental health, effects reflected on thoughts and behaviours, and effects reflected on physiological structure. In line with the data obtained from the fourth sub-problem of the research, six sub-themes were obtained: effects on organisational order and functioning, effects on organisational behaviours, effects on organisational communication, effects on causing organisational conflict, effects on organisational goals and effects on organisational trust.

Conclusion, Discussion

The main purpose of this study is to determine and examine the individual and organisational effects of toxic leadership behaviours of school administrators according to teachers' views. In this context, toxic leadership behaviours of school administrators, their reasons, individual effects and organisational effects were tried to be determined. Within the research scope, it aimed to reveal the toxic leadership behaviours of school administrators. As a result of the analysis of the data obtained, it was determined that school administrators exhibit toxic leadership behaviours that prevent communication, do not comply with managerial ethics, and are unreliable, authoritarian, selfish and self-interested. The findings of the current study support and develop similar studies on the subject. It is thought that the findings obtained in terms of determining the toxic behaviours exhibited by school administrators are important. It was seen that school administrators' commanding, scolding and unkind language, unfair practices and behaviours, trying to manage by spreading fear, rigid and oppressive attitudes, imposing their ideas and not being trustworthy have a significant toxic effect on teachers. Similarly, school administrators' changeable and dissatisfied states of mind, and selfish and manipulative actions are considered toxic behaviours by teachers. Considering their individual and organisational effects, it is possible to say that it is a necessity to determine the toxic behaviours of leaders in advance and to control or eliminate them. In this context, school administrators must be aware of their behaviours and know how to control them.

It was concluded that toxic leadership behaviours of school administrators negatively affect teachers' emotional state, mental health and physiological structure. In addition, it has been determined that such actions are reflected negatively in teachers' thoughts and behaviours. It is seen that the results of the research coincide with the related literature. It is thought that the findings obtained in terms of determining the individual effects of toxic behaviours exhibited by school administrators are important.

It was concluded that toxic leadership behaviours of school administrators have negative effects on organisational order and functioning, organisational trust, organisational behaviours, organisational communication and organisational goals. In addition, it has been determined that such actions are the source of the emergence of organisational conflicts. It is seen that the results of the research coincide with the related literature. It is thought that the findings obtained are important in terms of determining the organisational effects of toxic leadership behaviours exhibited by school administrators. When these results are evaluated, it is determined that toxic leadership behaviours of school administrators lead to the formation of an unjust order in schools, the dominance of authoritarian understanding, and damage to the trust in the administrator. At the same time, the findings of the research showed that such behaviours cause the formation of separation intention, displaying abstentionist or passive behaviours, and decreasing the energy required for effort.

Giriş

Örgütsel süreçlerde yöneticilerin göstermiş olduğu performans yanında yönetim ve liderlik tarzları da önemlidir. Her yöneticinin liderlik tarzı, kişilik özelliklerine, rollerine, kültürel yapıya, amaçların niteliğine, örgütsel yapıya ve ortama göre değişebilmektedir. Yöneticilerin uyguladıkları yapıcı davranışları, örgütsel ilişkilerin gelişmesine ve belirlenen amaçlara ulaşılmasına katkı sağlarken negatif ya da olumsuz liderlik davranışları örgütlerin etkisizleşmesine, örgüt ikliminin bozulmasına, iş veriminin düşmesine yol açar (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Olumsuz davranışlar içerisindeki bir lider; çalışanların motivasyonlarının düşmesine, iş doyumlarının azalmasına, yaratıcılıklarının olumsuz etkilenmesine ve örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına neden olur (Kaya vd., 2021).

Örgütlerde negatif ya da zararlı liderlik biçimi olarak değerlendirilen liderlik tarzlarından biri toksik liderliktir. İlk kez Whicker (1996) tarafından bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmıştır. Ona göre toksik liderler, zorba, huzursuz, uyumsuz, kötü niyetli, uygulayıcı ve sokak savaşıdır (akt: Bektaş ve Erkal, 2020). Flynn (1999) toksik liderlerin, kötü tutumlar bulaştırma eğiliminde olan, mutsuzluk, öfke ve depresyon yayan, yoğun zorbalık ve düşmanca ortamlar yaratan, şiddete, tacize ve yıldırma eğilimli ve çalışanlarda duygusal hasara neden olan kişiler olarak tanımlamaktadır. Lipman-Blumen (2005) toksik liderleri, işlevsel olmayan kişisel nitelikleri veya özellikleri, yıkıcı davranışları nedeniyle bireylere, gruplara, kuruluşlara, topluluklara ve hatta uluslara ciddi ve kalıcı zararlar veren bireyler olarak ifade eder. Bu tip liderler ben merkezli, başkalarının omzunda yükselmeyi isteyen, kişilik olarak yetersizlikler gösteren ve güvenilmez özellikler taşırlar (Güner vd., 2015). Bir liderin toksik davranışlara yönelmesinin birden fazla nedeni olabilir. Mumford vd. (1993) yaptığı deneysel araştırmada insanların otorite konumundayken başkalarına zarar verecek eylemlerde daha rahat davrandıklarını gözlemiştir. Aynı şekilde yönetici rolünde olan insanlar daha yüksek makamlardan destek alacaklarını bilmelerinden dolayı zararlı ve yıkıcı eylemler emretmeye istekli oldukları bilinmektedir (Schaubroeck vd., 2007). Bir lideri toksik kabul etmek için belirli bir davranış kalıbı yeterli değildir. Bir liderin toksik olup olmadığını belirlemenin yolu, liderin kümülatif etkisini incelemektir. Toksik liderlikle ilgili teorik çalışmalar ve saha çalışmaları incelendiğinde Schmidt'in 2008 yılında yaptığı araştırma toksik liderlikle ilgili beş boyut ortaya koymuştur. Bu beş boyut; istismarcı denetim, otoriter liderlik, narsist davranışlar, kendini yüceltme ve öngörülemez davranışlardır.

Liderlerin toksik davranışları çalışanların fiziksel, davranışsal ve psikolojik durumları üzerinde birçok yönden doğrudan ya da dolaylı etkilere sahiptir. Toksik liderliğe maruz kalan çalışanlarda mide problemleri, depresyon, kaygı, acizlik duygusu, hayal kırıklığı gibi ruhsal ve psikosomatik sorunlar görülebilir. Kararsızlık, azalan verimlilik ve yenilikçilik, karar sürecine katılımda isteksizlik de gözlenmektedir (Ashforth, 1994). Bu belirtiler zamanla çalışanlarda duygusal, fiziksel ve zihinsel sağlığın bozulmasına, motivasyonun düşmesine, iş tatmininin azalmasına, işten ayrılma niyetinin oluşmasına, örgütsel bağlılığın azalmasına yol açabilmektedir. Toksik liderlik sürekli bir davranış biçimi olduğundan sadece çalışanlara değil zamanla örgütün kendisine de zarar vermekte, örgütsel düzen ve işleyişin aksaması gibi sorunları beraberinde getirmektedir. Toksik liderlik davranışlarının yer aldığı örgütlerde güven, uyum ve bütünleşme sorunları ile beraber çatışma ve uyumsuzluk artar (İzğüden vd., 2016). Bu tür eylemler nedeniyle örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sadakat ya da örgütsel bağlılık, örgütsel dinçlik gibi olması istenen davranış seviyelerinde azalma olmaktadır (Çelebi, 2019). Benzer şekilde örgütsel yabancılaşma, örgütsel kayıtsızlık, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sapma, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik gibi negatif davranışlardaki artış seviyesi de yükselmektedir (Sezici, 2016). Toksik liderlerin narsist, katı, saldırgan ve etik dışı davranışları; örgüte ve çalışanlara birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Çalışanların sağlıklarının bozulmasına, verim ve performansta düşüşe, olumsuz değerlerin oluşmasına ve karamsarlığa, örgüt ikliminin bozulmasına, tükenmişlik yaşanmasına işi bırakma oranlarında yükselişe, örgüt içi huzursuzluğa sebep olurlar (Chu, 2013; Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015; Tepper, 2000). Toksik liderlerin davranışları hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Toksik davranışlar üretimde

düşüş, çalışanların değer ve tutumlarında kayıp, motivasyonda azalma gibi sonuçlara yol açabilmekte, bu sonuçlar ise örgüte ve çalışanlara ciddi zararlar verebilmektedir (Mines vd., 2004).

Okullarda yöneticilerin toksik davranışlarını tanımlamak ve belirlemek sanıldığı kadar kolay olmayabilir. Genelde bireysel ve örgütsel düzeyde neden olduğu zararlardan sonra toksik eylemler fark edilebilmektedir. Ancak toksik davranışları erken fark edebilmek oldukça önemlidir (Green, 2014). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını kişisel ve örgütsel nedenlere dayandırabilecek birçok faktör bulunabilmektedir. Kişisel faktörlerin başında ego, bencillik, narsisizm gibi kişinin kendine verdiği aşırı değer ve önem gelmektedir (Çelebi, 2019). Liderin otoritesini ve gücünü ispatlama isteği, düşük özyeterlilik algısı, kişinin olumsuz yaşam deneyimleri gibi kişisel faktörler de toksik liderlik davranışlarının başlıca nedenleri arasındadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Toksik liderliğin diğer bir sebebi ise kolayca etkilenen çalışanlar ve lideri bu duruma sürükleyen çevresel dinamikler gösterilebilir. Lidere boyun eğen, benzer görüşlere sahip ve onun gücünden kuvvet almak isteyen çalışanlar toksik ortama zemin hazırlamaktadır (Kazancı, 2017). Aynı zamanda çevrenin toksik liderliğe elverişli olması toksik liderlik için besleyici bir ortam sunmaktadır (Padilla vd., 2007). Okul yöneticileri sahip oldukları yeterliliklerle ve elinde bulundurdukları güçle beraber okulun yönetim süreçlerinden sorumlu lider kişilerdir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu güç; karar, kontrol, yönetim ve denetim mekanizmalarının daha da işlerlik kazanmasını sağlar. Bu mekanizmaların katı ve otoriter şekilde işlemesi okul yöneticilerinin olumsuz davranışları olarak nitelendirilen toksik eylemleri beraberinde getirebilir. Toksik eylem sergileyen okul yöneticileri; bürokratik kural ve işleyişe bağlı çalışanlar, öğretmenlerin düşüncelerini pek önemsemezler, öğretmenlere güvenmezler ve baskı uygularlar, onları taraf olmaya zorlarlar, öğretmen başarısı üzerinden üst makamlara karşı çıkar sağlarlar, öğretmenleri kendine muhtaç hale getirmek için çabalarlar, velilere karşı öğretmeni kötüleyen söylemlerde bulunurlar (Samaroo, 2008; akt., Kırbacı, 2013). Toksik liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileri; insan, emek, zaman, para, malzeme gibi kaynakların verimsiz kullanılmasına sebep olabilmektedir. Toksik liderlik, çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkilemesi nedeniyle motivasyonu düşürerek örgütsel bağlılığı da azaltmaktadır (Hadadian ve Zarei, 2016). Lucia Ovidia vd. (2016) bu tür davranışların örgütün faaliyetlerine, performansına veya dinamiklerine yönelik karar verme gücü elinde bulunduran liderlerin hem bireylere hem de örgütlere ciddi zararlar vererek üretkenlik, verimlilik ve itibar yönünden uzun vadede çok büyük maliyetler getirebileceğini belirtmişlerdir.

Bu araştırma, çeşitli yönlerden öğretmenlerin olumsuz etkilenmesine ve sorunlar yaşamasına neden olan toksik liderliğin, bireysel ve örgütsel etkilerini ortaya çıkarması bakımından önemlidir. Çalışmanın, okullarda toksik liderliğin nedenlerini birincil kaynaktan öğrenilmesine ve uygulayıcılar için farkındalık oluşturabilmesine katkı yapacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerinin anlaşılıp ortaya konmasının, ortaya çıkabilecek muhtemel olumsuz sonuçlar için çeşitli önlemlerin alınmasında fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Toksik liderliğin bireysel ve örgütsel etkilerine ilişkin yapılan nitel araştırmaların az olması nedeniyle (Çiçek ve Almalı, 2020; Kara, 2022; Kasalak ve Aksu, 2016; Reyhanoğlu ve Akın, 2016) çalışmanın bu alandaki eksikliği gidermede alanyazına katkıda bulunması umulmaktadır. Toksik liderliği ele alan araştırmaların, önemli bir kısmının, araştırmacı tarafından alanyazına dayalı olarak belirlenmiş nedenler ya da sonuçlar çerçevesinde nicel yaklaşımla esas alınıp incelendiği görülmektedir. Böyle bir yaklaşım, katılımcıların cevaplarını araştırmacının bakış açısıyla sınırlandırmak olarak ifade edilebilir (Aslan, 2021). Bu çalışmada ise, öğretmenlerin görüşleri esas alınıp toksik liderliğin bireysel ve örgütsel etkileri nitel yaklaşımla ortaya çıkarılıp analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmen görüşlerine göre,

1. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma, nitel araştırma geleneği içinde yer alan olgubilim deseni kullanılarak yürütülmüştür. Olgubilim deseni, farkında olunan ancak ayrıntılı ve derin anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020). Olgubilimsel desende, olguların daha iyi tanınıp anlamlandırılmasına yardımcı olacak yaşantılar, örnekler ve açıklamalar ortaya

konularak (Yıldırım ve Şimşek, 2018) bireylerin olguya yönelik algıları, yaşantıları ve yüklediği anlamların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır (Onat Kocabıyık, 2015).

Çalışma Grubu

Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Kartepe ilçesinde bulunan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademesindeki okullarda yürütülmüştür. Nitel araştırma deseninin kullanıldığı bu araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve kartopu örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi, bir durumu derinlemesine çalışabilmek için zengin bilgi sağlayacak veri kaynaklarının seçilmesine fırsat tanır (Büyüköztürk vd., 2018). Ölçüt örnekleme tekniğinde temel amaç, belirlenen ölçüt ya da ölçütlere uygun durumların çalışılması veya gözden geçirilmesidir (Oral ve Çoban, 2020). Yapılan çalışmada katılımcıların toksik liderlik davranışlarına maruz kalmaları ölçüt olarak kabul edilmiştir. Aynı doğrultuda araştırmada kartopu örnekleme tekniği de tercih edilmiştir. Çünkü kartopu örnekleme, araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında oldukça etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Katılımcıların kimlik bilgilerini gizli tutmak amacıyla rumuz kullanılmıştır. Katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Öğretmenlerin demografik özellikleri

Katılımcılar*	Cinsiyet	Okul Kademesi	Branş
Furkan	Erkek	Anaokulu	Okul Öncesi
Şükran	Kadın	Anaokulu	Okul Öncesi
Yasemin	Kadın	Anaokulu	Okul Öncesi
Canan	Kadın	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Ferhat	Erkek	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Nalan	Kadın	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Selin	Kadın	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Sevinç	Kadın	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Şevket	Erkek	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Ahmet	Erkek	Ortaokul	Türkçe
Hilal	Kadın	Ortaokul	Sosyal Bilgiler
İbrahim	Erkek	Ortaokul	Türkçe
Nermin	Kadın	Ortaokul	Fen Bilimleri
Nisa	Kadın	Ortaokul	Matematik
Yener	Erkek	Ortaokul	Din K.ve A.B
Zuhal	Kadın	Lise	Türk Dili ve Edebiyatı
Çağan	Erkek	Lise	Matematik
İsmet	Erkek	Lise	Tarih
Merve	Kadın	Lise	İngilizce
Samet	Erkek	Lise	Matematik

*Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla öğretmenlerin betimlenmesinde rumuz kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri yüz yüze yapılan görüşmeler aracılığı ile açık uçlu sorulardan oluşan bir yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları, yapılandırılmış görüşmelere göre daha esnektir (Oral ve Çoban, 2020). Bu amaçla, araştırma konusunu ele alan yerli ve yabancı alan-yazın taraması yapılmıştır. Birinci araştırmacının öğretmen olması dolayısıyla, daha önceden toksik liderlik davranışlarına maruz kaldığı bilinen üç öğretmenle sohbet edilerek sorunlara ilişkin bir öngörü sağlanmıştır. İlgili alanyazın araştırması ve görüşmeler sonucunda, bu çalışma kapsamında yer alabilecek sorunlar belirlenmiştir. Ardından sorunları ortaya koyabilecek sorular üzerinde çalışılmıştır. Soruların net, anlaşılır ve açık olduğunu belirlemek amacıyla üç öğretmenle pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşmeler sonucunda iki sorunun anlaşılabilirliğini netleştirmek için düzeltmeler yapılmıştır. Görüşme formu, değerlendirilmek üzere eğitim bilimleri alanında çalışan ve nitel araştırmalar yapan bir öğretim üyesinin görüşüne sunulmuştur. Bu değerlendirme ve görüş doğrultusunda anlam ve biçim yönünden gerekli düzeltmeler yapıp sekiz sorudan oluşan form beş soruya indirilmiştir.

Veri Toplama Süreci

Görüşmelere başlamadan önce Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 28.04.2022 tarih 2022/226 sayılı etik izni alınmıştır. Görüşmeler, 2022 yılı içerisinde Nisan-Mayıs aylarından katılımcıların görev yaptığı okullarda gerçekleştirilmiştir. Yeni katılımcılardan toplanan verilerin eski verilerle benzer olması ya da eski verilerin tekrar etmesi nedeniyle yeni kod ve temaların çıkmamasına yol açtığından veri toplama işlemi durdurulmuştur (Patton, 2018; Creswell, 2017). Yarı yapılandırılmış görüşme formu yüz yüze uygulanmış olup, uygulama süreci yaklaşık 40-55 dakika aralığında sürmüştür. İlk görüşme önceden belirlenen ve toksik liderlik davranışına maruz kalan ya da bu şekilde algılayan katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Diğer katılımcılar, daha önce görüşme yapılan katılımcının araştırmada yer alması gerektiğini düşündüğü öğretmen önerisi doğrultusunda belirlenmiştir. Görüşmeler dikkat dağıtmayacak ortamlarda önceden randevu alınarak yapılmıştır. Görüşmelere başlanmadan önce araştırmanın amacı ve önemi detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Katılımcıların kişisel bilgilerinin ve okul isimlerinin kimseyle paylaşılmayacağı ifade edilerek, güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin kendilerini rahat ifade edebilmeleri amacıyla görüşmenin sohbet havasında ilerlemesi sağlanmıştır. Görüşmelerde veri kaybına yol açılmaması için katılımcılardan izin alınarak ses kaydedici cihaz kullanılmıştır. Yedi katılımcı ses kaydı alınmasına onay vermemiştir. Ses kaydı için onay alınamayan görüşmeler not tutularak kaydedilmiştir. Kaydedilen görüşmeler daha sonra notlarla birleştirilerek hiçbir değişiklik yapılmadan yazıya dökülmüş ve analiz edilmiştir.

Verilerin Analizi

Öğretmen görüşlerinin çözümlenmesinde nitel veri analiz tekniklerinden betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Analiz öncesinde görüşmeye ilişkin ses kayıtları deşifre edilip elde edilen notlarla karşılaştırılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Toplam 20 öğretmenle 15 saatlik görüşme yapılmış, elde edilen ses kayıtları araştırmacı tarafından yazıya aktararak 63 sayfalık metin haline dönüştürülmüştür. Katılımcı görüşleri, dikkatli şekilde okunarak betimlenmiştir (Wiyono, 2001). Araştırma bağlamında oluşturulan görüşme sorularından yola çıkarak araştırmanın genel çerçevesi niteliğindeki ana temalar oluşturulmuştur. Betimsel analizde tanımlanan, özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde derinlemesine incelenir. İçerik analizi, betimsel analizde belirgin olmayan kavram ve temaların ortaya çıkarılmasını sağlar. Bu amaçla, analiz aşamasının son adımı olarak görüşme dökümleri hazırlandıktan sonra dört kez okuma yapılarak benzer anlamlar içeren örüntülere ulaşmak amacıyla çeşitli kodlar çıkarılmıştır. Araştırmacı ve eğitim bilimleri alanında nitel araştırmalar yapan uzman bir öğretim üyesi, öğretmenlerin görüşlerini ayrı ayrı kodlamıştır. Belirlenen kodlar incelenerek Miles ve Huberman'ın (2016) önerdiği uyuşum yüzdesi formülü ($\text{Güvenirlilik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{[\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}]} \times 100$) kullanılmıştır. Uyuşum yüzdesi formülü neticesinde kodlayıcılar arasında görüş uyum oranı, birinci tema için .93; ikinci tema için, .89 ve üçüncü tema için .91 olarak bulunmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlilik

Araştırmada geçerlilik ve güvenirliliğin sağlanması amacıyla çeşitli yöntemler izlenmiştir. Öncelikle, alanyazın taranarak kavramsal bir çerçeveye görüşme formu hazırlanmıştır. Veri toplama aracı ve soruları iki Türkçe öğretmeni ve alanında uzman bir öğretim üyesi tarafından kontrol edilmiştir. Görüşmelerde veri kaybına yol açmaması için katılımcılardan ses kaydı için izin alınmıştır. Toplanan verilerin kullanıldığı ilk analiz bulguları hakkında, katılımcılarla görüşülerek yanlış anlamayı veya yorumlamayı önlemek amacıyla geribildirim yapması istenmiştir. Araştırmada inandırıcılığı artırabilmek için yöntemsel bir çeşitlilik de sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşme verilerinin tematik analizinden elde edilen bulgular içerik analizi yapılarak güçlendirilmiştir. Araştırmanın aktarılabilirliğini (dış geçerliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması detaylı bir biçimde tanımlanmıştır. Ayrıca araştırmada dış geçerliği artırabilmek için, çalışma grubunda azami çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplara ilişkin kodlayıcılar arası güvenirliliği sağlamak için iki araştırmacı tarafından farklı ortam ve zamanlarda bağımsız bir şekilde kodlanmıştır. Araştırmanın teyit edilebilirliğini (dış güvenirliliğini) artırmak için araştırmacı dışındaki başka bir uzman, verilerin analizi sonucunda ulaşılan sonuçların ham verilerle karşılaştırmıştır.

Bulgular

Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına belirlemeye yönelik, öğretmenlere, “Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenlerin, görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Toksik Davranışları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
İletişimi Engelleyen Davranışlar		Emir vererek konuşması	14
		Azarlayarak konuşması	13
		Nezaketten uzak davranışlar sergilemesi	9
		Küçümseyici konuşması	9
		Önyargılı davranması	9
		Suçlayıcı ifadeler kullanması	8
		İçten ve samimi olmayan konuşmaları	7
		Tehdit dili kullanması	7
		Sen dili kullanması	6
		Yetersiz olduğunu söylemesi	5
		İğneleyici/alaycı konuşması	5
		Kaygılandırıcı konuşma dili kullanması	4
		Rencide edici ifadeler kullanması	2
		Utandıracak ifadeler kullanması	2
		Şikâyet ve hoşnutsuzlukların dile getirilmesine karşı olması	1
Yönetimsel Etiğe Uymayan Davranışlar		Adaletsiz uygulama ve davranışlarda bulunması	18
		Korku yayarak yönetmeye çalışması	11
		Meslektaşlarıyla kıyaslaması/karşılaştırma yapması	8
		Öğretmenlerle arasına mesafe koyması	7
		Yöneticilerin açık ve şeffaf olmaması	6
		Çalışanları birbiriyle karşı karşıya getirmesi	6
		Hata aramak için denetim yapması	6
		Kendi yönetim tarzlarına uyum sağlamasının beklenmesi	5
		Yüksek performans beklentisiyle zorlama yapması	5
		Başarıyı takdir etmemesi/ödüllendirmemesi	4
		Okul içi çalışmalara dâhil etmemesi/dışlaması	3
		Eğitim öğretimle ilgili planlamaları tek başına yapması	3
		Öğretmenleri mesleki geçmişleriyle yargılaması	2
		Anlaşmadığı kişileri ayırmaya zorlaması	2
		Mevzuatı korkutma amaçlı kullanması	2
Öğretmen çalışmalarını kötülemesi	1		
Sürekli aynı kişiye görev vererek bıkkınlığa neden olması	1		
Otoriter Davranışlar		Davranışlarında katı olması	16
		Baskı uygulaması/zorlaması	14
		Sürekli kontrol etme çabası içinde olması	12
		Karar verme sürecine katmaması	11
		Kendinden habersiz bir şey yapılmasına izin vermemesi	8
		Yeni fikir ve uygulamalara karşı olması	6
		Bulunulan önerilere karşı davranması	5
		Okula geliş gidiş saatlerini sıkı takibe alması	2
		Kendini savunma hakkı vermemesi	2
		Velilerin şikâyetlerinde hesap sorarak açıklama beklemesi	1
Olumsuz Ruh Hali		Dengesiz/değişken ruh hali	15
		Memnuniyetsizlik hali	13
		Öfke ve kızgınlık halleri	10
		Tutarsız halleri	6
		Öngörülemesiz halleri	6
		Kararsız halleri	5
		Moralsiz halleri	5
		Huzursuz halleri	3
		Agresif halleri	3
		Kışkırtıcı halleri	1
Uyumsuz halleri	1		
Güvenilir Olmayan	Güvenilir olmaması	13	

Davranışlar	İkiyüzlü davranması	12
	Kararlarında tutarsız olması	9
	Dürüst olmaması	7
	Şüpheli davranması	6
	Çalışanın dedikodusunu yapması	4
	Suçluluk hissetmemesi	4
	Pişmanlık duymaması	3
	Etik ilkeleri önemsiz görmesi	2
	Çalışanların özel bilgilerini paylaşması	1
	Misilleme yapması	1
Narsist Tavrılar	Hata yaptığını kabul etmemesi	14
	Kendi fikirlerini daha önemli görmesi	11
	Kibirli olması	10
	Kendini herkesten üstün görmesi	9
	Kendini diğer yöneticilerden daha başarılı görmesi	7
	Yaptığı işlerde övgü ve takdir bekleme	6
	Bulunmayan niteliklerini varmış gibi göstermesi	3
	Kendine çok değer vermesi	3
	Kendisinin özel olduğuna inanması	1
	Empati kurmaması	16
Bencil Davranışlar	Kendi bakış açısına göre değerlendirme yapması	12
	Herkesten daha yetkin olduğunu vurgulaması	9
	Her şeyin kendi belirlediği kurallara göre yapması	6
	Karşısındakine gereken değeri vermemesi	5
	Kendi başarısı için endişe duyması	4
	Kendi isteklerine göre hareket etmesi	4
	Eleştiriye kapalı olması	3
	Başarıyı sahiplenmesi, başarısızlığı başkasına yüklemesi	12
	Kendi beklenti ve ihtiyaçlarını daha önemli görmesi	10
	Çıkar amaçlı kayırmacılık yapması	7
Çıkar Amacı Güden Davranışlar	Terfi, makam ve ödüllendirme beklentisiyle çalışması	5
	Makamını çıkarlarına göre kullanması	5
	Disiplin sistemini kendi çıkarları için kullanması	2
	Mevzuatı kendi çıkarına göre kullanması	2
	Okulun imkânlarını şahsi işleri için kullanması	1
	Toplam	565

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, iletişimi engelleyen davranışlar alt temasına ilişkin 15 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; emir vererek konuşması, azarlayarak konuşması, nezaketten uzak davranışlar sergilemesi, küçümseyici konuşması ve önyargılı davranması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin iletişim yetersizlikleri olduğunu belirten Merve, “İletişim yetersizliklerini belirtmek gerekir. Ayrıca kaba söylemler, istekleri emir vererek ifade etmeler, suçlayıcı konuşmalar, küçümseyici tavırlar da sayılabilir...” şeklindeki söylemiyle emir verici ifadelerini toksik davranış olarak nitelendirmiştir. Şükran ise, “Düşünmeden, idrak etmeden söze başlıyorlar. Kırıcı hatta azarlayıcı diyebileceğimiz ifadeleri çok kullanıyorlar.” şeklindeki ifadesiyle okul yöneticilerinin azarlayıcı konuşmalarını toksik olarak değerlendirmiştir. Canan ise, “Nezakete yakışan tavırlardan uzak insanlar. Otorite olma adına size bin bir çeşit sıfatlar, yakıştırmalar yapılıyor...” diyerek okul yöneticilerinin nezaket kurallarına uymayan davranışlar içinde bulduklarını vurgulamak istemiştir. Okul yöneticilerinin küçümseyici konuşmalarına atıfta bulunan Ferhat, “Hep bir negatiflik var. Okulda bir şey organize etmeye çalışsanız hemen doğabilecek olumsuzlukları anlatmaya başlarlar. Yaptığınız işi küçümserler.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, yönetsel etiğe uymayan davranışlar alt temasına ilişkin 17 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; adaletsiz uygulama ve davranışlarda bulunması, korku yayarak yönetmeye çalışması, meslektaşlarıyla kıyaslaması/karşılaştırma yapması, öğretmenlerle arasına mesafe koyması, yöneticilerin açık ve şeffaf olmaması, çalışanları birbiriyle karşı karşıya getirmesi ve hata aramak için denetim yapması kodlarına daha fazla vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin adil olmadıklarını belirten Yasemin, “Adil olmadıkları ve adaletsiz davrandıkları için genelde güvenilmesi zor insanlar...” şeklindeki ifadesiyle yönetsel etiğe uymayan bu tarz davranışları toksik olarak ifade etmiştir. Şevket ise, “...Buna kıyaslama yapmayı eklemeyi unutmayalım. Özellikle sınıf başarılarına göre bazı öğretmenler okul yöneticileri tarafından ön plana çıkarılıyor.” ifadesiyle okul yöneticilerinin öğretmenleri meslektaşlarıyla kıyaslama yaptıklarını ifade etmiştir. Çağan ise, “...Öğretmenlerden sürekli uzak durmaları

ve öğretmenleri kendilerinden uzak tutmaya çalışmaları özellikle toksik davranışlar arasında öne çıkarmak gerekir” diyerek okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarına üst-ast ilişkisi koyduğunu vurgulamak istemiştir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, otoriter davranışlar alt temasına ilişkin 10 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; davranışlarında katı olması, baskı uygulaması/zorlaması, sürekli kontrol etme çabası içinde olması, karar verme sürecine katmaması ve kendinden habersiz bir şey yapılmasına izin vermemesi kodlarına daha fazla vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin katı davranışları olduğunu belirten İbrahim, “...Aşırı sert, katı, kuralcı ve disipline etmeye yönelik davranışları da var. Kurallar olur, ancak bu kadar katı tavır olmaz. İnsiyatif kullanma adına çok çaba sarf etmiyorlar.” şeklindeki söylemiyle sert tutumları toksik davranış olarak nitelendirmiştir. Şükran ise, “Hiçbir şeyden memnun olmayan, kendi isteklerine göre okulu yöneten, öğretmenin ne hissettiğini önemsemeyen, sahip oldukları gücü kendi keyifleri için baskı aracı olarak kullanan kişiler...” şeklindeki ifadesiyle okul yöneticilerinin baskı uygulamasını toksik olarak değerlendirmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri yönetsel işlere katmadığına atıfta bulunan İsmet, “Yönetici kendisi olduğundan okuldaki tüm işleri kendi yürütmeyi tercih eder. Herhangi bir şekilde kendinizi fikir ya da düşünce sunacak bir ortamın içinde bulamazsınız. Sizi hiçbir işin içine dâhil etmek istemez.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, olumsuz ruh hali alt temasına ilişkin 11 kod elde edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin öğretmenler en fazla; dengesiz/değişken ruh hali, memnuniyetsizlik hali, öfke ve kızgınlık halleri, tutarsız halleri, öngörülmez halleri kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin değişken ruh hali olduğunu belirten Selin, “Moralsiz, kızgın olduğu anlar çok fazla. Genelde sıkı değişen tepkileri olabiliyor. Vereceği tepkileri önceden kestirmeniz de mümkün değil.” şeklindeki söylemiyle değişken ruh halini toksik davranış olarak nitelendirmiştir. Canan ise, “...Öfkeli olduğunda çok fazla rencide edebiliyor. Sürekli kızgın kızgın okul koridorlarında dolaşarak etrafa sataşıyor.” diyerek okul yöneticilerinin öfkeli davranışlar gösterdiklerini vurgulamak istemiştir. Benzer bir ifadeyle Ahmet, “... Huysuz olduğu zamanlar özellikle uyumsuz ve agresif oluyor. Belki bunu bir otorite kurma hali olarak değerlendiriyor da olabilir.” diyerek yaşadıklarını dile getirmiştir. Okul yöneticilerinin tutarsız davranışlarına atıfta bulunan Çağan, “Çok tutarsızlar. Ani karar verdiklerinde o kararları sorgulamıyorlar. Sorgulamadıkları için ‘acabalar’ başlıyor zihinlerinde.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, güvenilir olmayan davranışlar alt temasına ilişkin 11 kod elde edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin öğretmenler en fazla; güvenilir olmaması, ikiyüzlü davranması, kararlarında tutarsız olması, dürüst olmaması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; Nisa, “Toksik yönetici tek kelimeyle güvenilmez olarak nitelendirilebilir.” şeklindeki ifadesiyle, okul yöneticilerinin güvenilir olmadığını belirtmiştir. Benzer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin dürüst davranmadıklarını belirten Selin ise “...Dürüstlük, adalet, nezaket gibi değerlerden yoksun davranışlara sahipler...” şeklindeki toksik liderlik algısını ifade etmiştir. Samet ise “Bazen nazik ve karşısındakini önemsermiş gibi davransalar da aslında ikiyüzlü davranıyorlar.” şeklindeki ifadesiyle okul yöneticilerinin samimiyetsiz olmalarını toksik olarak değerlendirmiştir. Çağan ise, “...Liderlik becerileri yeterince gelişmediği için verdikleri kararların arkasında duramıyorlar. Aynı durum için çok farklı kararlar verebiliyorlar.” diyerek okul yöneticilerinin tutarsızlıklarını, güvenilir olmayan toksik liderlik davranışları olarak ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, narsist tavırlar alt temasına ilişkin 9 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; hata yaptığını kabul etmemesi, kendi fikirlerini daha önemli görmesi, kibirliliği ve kendini herkesten üstün görmesi kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin Nalan, “Dünyanın en mükemmel insanı gibi görünmesine rağmen kibirliliği yüzünden hatalarını kabul etmek istememek gibi bir huyu var...” şeklindeki ifadesiyle, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları sergileyebileceğini göstermiştir. Toksik liderlik davranışı sergileyen okul yöneticilerinin kendi fikirlerini daha önemli gördüğünü ifade eden Sevinç, “...Karşısındaki kişilerin fikirlerini önemsizleştirerek kendi düşüncelerini daha nitelikli göstermeye çalıştıkları zamanlar oluyor.” şeklindeki sözleriyle bu tarz liderlerin narsist tavırlarını göstermek istemiştir. Ferhat ise, “Baktığımızda kişilikleri yönünden güçlü değiller. Müdür koltuğuna oturunca güçleniyorlar. ...Ayrıcalıklı ve üstünlük hissine kapılıyorlar.” diyerek okul yöneticilerinin makamın verdiği güçle ayrıcalıklı oldukları düşüncesine kapıldıklarını vurgulamak istemiştir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, bencil davranışlar alt temasına ilişkin 11 kod elde edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin öğretmenler en fazla; empati kurmaması, kendi bakış açısına göre değerlendirme yapması, herkesten daha yetkin olduğunu vurgulaması, her şeyin kendi belirlediği kurallara göre yapması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin empati kuramadığını belirtmek isteyen Ferhat görüşünü, “...Empati yeteneğinden yoksun

ve bencilce davranışları var.” şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin kendi düşünceleriyle değerlendirme yaptıklarını belirtmek isteyen Yasemin görüşünü “...Farklı bakış açılarını ortaya koymak yerine kendi bakış açlarına çok bağlı kalıyorlar.” şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin yetkinlik bakımından en iyisi olduklarını düşündüklerini vurgulamak isteyen Samet, “Her konuda yeterli donanıma ve tecrübeye sahip olduklarını düşünüyorlar. ...” şeklinde görüş belirtmiştir. Hilal ise, “Kuralları kendilerinin koymaları, kendi koydukları kurallara herkesin uymalarını beklemeleri okulun huzurunu bozan, ortamın enerjisini alan davranışlardır.” diyerek okul yöneticilerinin bencil davranışlar içinde bulduklarını vurgulamak istemiştir

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, çıkar amacı güden davranışlar alt temasına ilişkin 8 kod elde edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin öğretmenler en fazla; başarıyı sahiplenmesi başarısızlığı başkasına yüklemesi, kendi beklenti ve ihtiyaçlarını daha önemli görmesi, çıkar amaçlı kayırmacılık yapması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; başarısızlık durumunda okul yöneticilerinin sorumluluktan kaçtıklarını belirten İsmet görüşünü, “...Başarının sorumluluğunu üzerine alıp başarısızlığın sorumluluğunu öğretmenin üzerine yıkabilmekteler.” şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin kendi beklentilerini daha önemli gördüğünü ifade eden Merve, “Toksik olarak çıkarıcı davranışlarını daha çok ön plana çıkarabilirim. Bu tarz okul yöneticileri hırsının etkisi altında kaldıklarından kendi beklentilerini okulun amaçlarının önüne koymaktadır...” diyerek çıkarıcı davrandıklarını belirtmiştir. Şükran ise görüşlerini, “...Fikirlerinin sorgulanmasından çok onaylanmasını beklerler. Övgü takdir beklerler. Kendi başarılarını artırdığı için korudukları, kayırdıkları meslektaşlarımız vardır. Hatta gerekirse bu arkadaşlarımızın reklamını da yaparlar.” sözleriyle dile getirmiştir.

Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel Etkilerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerini belirlemeye yönelik öğretmenlere, “Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel Etkileri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel Etkileri	Duygu Durumuna Yansıyan Etkiler	Mutsuz olma	20
		Motivasyon düşüklüğü	17
		Üzüntü yaratma	16
		Huzursuzluk hissetme	15
		Özgüven eksikliği	13
		Güvensizlik	13
		Yetersizlik hissi	11
		Kaygı yaşama	11
		Değersizlik hissi	11
		Sinirlilik ve öfke hali	10
	Ruh Sağlığına Yansıyan Etkiler	İsteksizlik duyma	9
		Çaresiz hissetme	9
		Umutsuzluğa kapılma	8
		Karamsar hissetme	8
		Korkuya kapılma	8
		Hayal kırıklığı	7
		Telaş yapma	7
		Kendini güçsüz hissetme	5
		Kuşku duyma	2
		Savunmasız hissetme	1
Moral bozukluğu	18		
Yoğun stres	15		
İçe kapanma/sessizleşme	11		
Depresyon	9		
Yıpranma	6		
Yalnızlık çekme	6		
Dikkat dağınıklığı	5		
Konsantrasyon kaybı	4		
Dalgınlık	4		

	Duygusal dengesizlik	3
	Unutkanlık	2
	Psikolojik baskı hissi	2
	Bitkinlik	2
	Psikolojik yorgunluk	2
	Panik atak	1
	Zihinsel bulanıklık	1
	Verimsiz çalışma	14
	Yapılan işten keyif almama	12
	Düşük özveri gösterme	10
	Azmini yitirme	9
	Düşüncelerini saklama ve paylaşmama	8
Düşünce ve Davranışlara Yansıyan Etkiler	Hata yapma düşüncesinden sıyrılamama	8
	Karar verme süreçlerine katılmama	7
	İnisiyatif kullanmama	4
	Çalışkanlığını yitirme	2
	Saldırganca davranışlar sergileme	2
	Etkileşim kurma isteğini kaybetme	1
	Karar vermede güçlük yaşama	1
	Yorgunluk ve halsizlik	11
	Uykusuzluk	9
	Baş ağrısı	6
Fizyolojik Yapıya Yansıyan Etkiler	İştahsızlık	1
	Kilo kaybı	1
	Toplam	420

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri temasında öğretmenler en fazla duygu durumuna yansıyan etkiler alt temasına ve ruh sağlığına yansıyan etkileri alt temasına vurguda bulunmuşlardır. Daha sonra sırasıyla düşünce ve davranışlara yansıyan etkiler alt temasına ve fizyolojik yapıya yansıyan etkiler alt temasına vurguda bulunmuşlardır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine ilişkin birden fazla görüş belirtmiştir. Frekansı yüksek ve aynı zamanda dikkat çekici kodlara ilişkin olarak; toksik liderlik davranışları karşısında Ahmet, “*Mutsuz ve değersiz hissediyorsunuz. Neşeniz kalmıyor. Umutsuz ve üzüntülü bir şekilde o günün bitmesini bekliyorsunuz.*” diyerek duygularını belirtmiştir. Samet ise, “*...Katı ve otoriter bir tutuma maruz kalmak motivasyonunuzu düşürüp moralinizi aşırı bozabiliyor. ...*” diyerek motive olmakta zorlandığını ifade etmiştir. Selin, “*...Maruz kaldığınız davranışlar keyfinizi kaçırıyor, üzüyor ve mutsuz oluyorsunuz.*” diyerek yaşadığı üzüntüyü dile getirmiştir. Nisa, daha önce maruz kaldığı toksik liderlik davranışlarının özgüven kaybına neden olduğunu söyleyerek, “*...Kaybettiğim özgüvenimi yeni yeni kazanmaya başladım. Burada daha değerli ve mutlu hissediyorum kendimi...*” yeni okulunda daha huzurlu olduğunu dile getirmiştir. Nalan ise duygularını, “*...Doğal olarak kişi üzerinde kuşkuya, güvensizliğe, korkuya, umutsuzluğa, hayal kırıklığına neden olabiliyor.*” şeklinde ifade etmiştir. Ferhat hissettiklerini, “*...Yersiz bir telaş içinde işinize odaklanmada zorluk yaşıyorsunuz. Özgüveniniz ve özsaygınız tamamen zayıflıyor. Sonunda bir yetersizlik duygusu oluşuyor.*” şeklinde ifade etmiştir.

Frekansı yüksek ve aynı zamanda dikkat çekici kodlara ilişkin olarak; toksik liderlik davranışlarının moral bozukluğuna sebep olduğunu belirten Zuhale, “*...Duygusal olarak yıpraniyorsunuz ve moraliniz düşüyor. Korku, kaygı, mutsuzluk, sürekli depresyon haline yol açıyor.*” diyerek bu tarz davranışların olumsuz etkilerini anlatmıştır. Selin ise yaşadığı stresi belirterek, “*...Endişeyle beraber gelen stres hata yapma korkusuna da neden oluyor...*” şeklinde yaşadıklarını ifade etmiştir. İçine kapandığını aktaran Ferhat’ın ruhsal sağlığının olumsuz etkilendiği, “*...Yaşadığımız korku ve kaygı da artıkça içinize kapanmaya başlıyorsunuz. Ben sınıfıma çekildim ve zorunlu kalmadıkça müdür beyle yüz göz olmamaya çalıştım.*” şeklindeki ifadelerinden anlaşılmaktadır. Samet’in, “*...Nitekim toksik yöneticilerimiz yeteneklerimizin körelmesine, ruh sağlığımızın olumsuz etkilenmesine, mesleğimizden soğumanıza, motivasyonumuzun düşmesine, yorgunluğa, dikkatimizin dağılmasına, meslektaşlarımızla ilişkilerimizin bozulmasında neden oluyor.*” şeklindeki ifadeleri, mesleğine odaklanamadığını, konsantrasyon sorunları yaşadığını göstermektedir.

Frekansı yüksek ve aynı zamanda dikkat çekici kodlara ilişkin olarak; yeterince verimli çalışmadığını belirten Samet içinde bulunduğu durumu, “*...Yorgunluğum arttı. Gece uyurken ertesi gün yaşayacaklarınızın korkusu sarmaya başlıyordu. Zamanla daha özensiz ve verimsiz olmaya başladım.*” şeklinde ifade etmiştir. Canan ise, “*...Mutsuzlaştıkça canlılığınız, enerjiniz, keyfiniz, huzurunuz, neşeniz de kalmıyor. Huzursuzluklar artıyor. Sürekli korku, kaygı içerisinde dersinize giriyorsunuz.*” şeklindeki ifadesiyle, mesleğinden keyif almamaya başladığını belirtmiştir. Toksik davranışlar karşısında özverisinin

azaldığını belirten Sevinç, “...Okulum için gösterebileceğim tüm fedakârlıkları göstermişim. Zamanla bu davranışlar karşısında fedakârlıklarınız da azalıyor.” diyerek duygu ve düşüncelerindeki değişimi ifade etmiştir. Okul yöneticisinden sürekli eleştiri alan Furkan, “...Çok fazla eleştiri yüzünden artık düşünce ve fikirlerimi paylaşmamaya başladım.” şeklinde görüşlerini bildirmiştir. Hilal ise, “...Karamsarlık ve çaresizlik psikolojisi hata yapma korkusuna da neden oluyor. Kendinize olan güveniniz azaldıkça dikkatiniz dağılıyor.” şeklindeki ifadeleriyle, yaşadığı endişenin hata yapma korkusunu meydana getirdiğini belirtmiştir.

Frekansı yüksek ve aynı zamanda dikkat çekici kodlara ilişkin olarak; Şevket, “...Bu durum psikolojimi olumsuz etkiledi. Eve gittiğimde uyuyamıyordum. Sabahları halsiz ve dağınık bir şekilde okula gelmeye başladım.” şeklindeki ifadeyle, yaşadığı fiziksel güçlüğü vurgulamak istemiştir. Uyku kalitesinin bozulduğunu dile getiren Ahmet, “Duygusal hasarlar bıraktığı gibi düzeninizi ve fiziksel sağlığınıza da etkiliyor. Geceleri bazen öfkeden bazen de ne yapacağınızı bilememekten uykularınız bölünüyor...” şeklindeki ifadeleriyle, fiziksel sağlığını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Yeme isteğinin azaldığını belirten Çağan, “...Bu durum beni ruhsal açıdan olduğu kadar fiziksel açıdan da yıprattı. İştahım kesildi. Çoğu zaman yiyemez içemez oldum diyebilirim.” şeklindeki ifadeleriyle, iştahsızlık sorununun ortaya çıktığını vurgulamıştır. İçinde bulunduğu durumun kilo kaybına neden olduğunu belirten İbrahim, “...Çok kilo verdim bahsettiğim okulda. Üzüldüm, strese girdim, moralim bozuldu. Gücümü ve enerjimi kaybettim...” ifadeleriyle toksik liderlik davranışlarının fiziksel sağlığa olumsuz etkilerini vurgulamıştır.

Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Etkilerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerini belirlemeye yönelik öğretmenlere, “Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Etkileri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Etkileri	Örgütsel Düzen ve İşleyişe Yönelik Etkiler	Adil olmayan düzenin oluşması	15
		Yöneticinin etkin olduğu otoriter anlayışa neden olması	14
		Bunaltıcı ve baskıcı bir ortama neden olması	11
		Panik ve endişe atmosferinin oluşması	11
		Örgütsel işleyişin aksaması	9
		Huzur ve hoşgörü ortamını zedelemesi	8
		Olumlu okul kültürünü engellemesi	8
		Verimliliğin düşmesine neden olması	7
		İşbirliği içinde ve takım halinde çalışmayı engellemesi	7
		Okul iklimini olumsuz etkilemesi	6
	Yapılan planlamalarda gecikmelere yol açması	5	
	İstikrarsızlıkların baş göstermesi	3	
	Belirsizliklerin çoğalması	1	
	Örgütsel Güvene Yönelik Etkiler	Yöneticiye duyulan güvenin zedelenmesine yol açması	15
		Ayrılık niyetinin oluşmasına neden olması	12
		Haksızlık ve adaletsizlik algısının artmasına neden olması	12
		Okula karşı duyulan güvenin gelişmesine engel olması	11
		Benimseme ve sahiplenme duygusunu engellemesi	9
		Meslektaşına karşı duyulan güveni zayıflatması	9
		Yöneticiye karşı olan duygusal bağı zayıflatması	7
Okula olan sadakati azaltması		6	
Öğretmen kadrosunda sıkça değişimler yaşanması		6	
Vizyona olan inancı kaybolmaya başlaması		4	
Arkadaşlık ilişkilerinde kaygı ve korkuya neden olması	2		
Örgütsel Davranışlara Yönelik Etkiler	Çekimser/pasif davranışlar ortaya çıkarması	14	
	Çabalamak için gerekli olan enerjiyi azaltması	12	
	Yaratıcı ve yenilikçi çalışmaların ortaya çıkmasını engellemesi	12	
	Sorumluluk ve görev almaktan kaçınmalara neden olması	10	
	Gönülsüz ve isteksiz çalışmaya neden olması	9	
	Bıkkınlık ve yılgınlıkların ortaya çıkması	9	
	Çalışırken kararsızlıklar yaşanması	8	
	Dürüstlüğe ve iyi niyete dayalı eğilimleri zayıflatması	3	

	Verilen görevlerin yeterli nitelikte sonuçlanmaması	3
	Gayretli ve özverili öğretmenleri yıldırması	2
	Rekabet ve yarışa neden olması	1
Örgütsel İletişime Yönelik Etkiler	Olumlu iletişim ortamının kurulmasını engellemesi	15
	Öğretmen yönetici arasında etkileşimi azaltması	13
	İstek ve duyguların açıkça dile getirilmesine engel olması	9
	Eleştiri ve sorgulama eylemlerinin gelişimini engellemesi	8
	Dedikodu ve söylentilerin artması	7
	Uyumsuzlukları ve yanlış anlama olasılığını artırması	7
	Dikey ve tek yönlü iletişimin kurulmasına sebep olması	5
	Yanılıcı haberlerin ve bilgilerin yayılmasına neden olması	2
	Gruplaşmalar/bölünmeler ortaya çıkarması	12
	Huzursuz ve gergin bir ortama neden olması	11
Örgütsel Çatışmaya Kaynaklık Etmeye Yönelik Etkiler	Sağlıklı ilişkilerin kurulmasını engellemesi	9
	Zıtlaşmaları ortaya çıkarması	7
	Beklenmedik sorunlarla karşılaşılması	5
	Yaşanan olaylar için sürekli suçlu aranması	3
	Şikâyet içeren paylaşımlar çoğalması	2
	Var olan sorunların abartılmasına neden olması	2
Örgütsel Amaçlara Yönelik Etkiler	Soruşturmalar açılmasına neden olması	1
	Okulun amaçlarının geri plana itilmesine neden olması	13
	Hedeflenen başarıya bir türlü ulaşamaması	11
	Öğrenme öğretme süreçlerinin niteliğini düşürmesi	8
	Ortak bir anlayışın ortaya çıkmasını engellemesi	6
	Gelişimi ve ilerlemeyi durdurması	5
Veli ve öğrencilerde geleceğine dönük endişeler yaratması	4	
Toplam		446

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri temasında öğretmenler en fazla örgütsel düzen ve işleyişe yönelik etkileri alt temasına ve örgütsel güvene yönelik etkileri alt temasına vurguda bulunmuşlardır. Daha sonra sırasıyla örgütsel davranışlara yönelik etkileri alt temasına, örgütsel iletişime yönelik etkileri alt temasına, örgütsel çatışmaya kaynaklık etmeye yönelik etkileri alt temasına ve örgütsel amaçlara yönelik etkileri alt temasına vurguda bulunmuşlardır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileriyle ilgili birden fazla görüş belirtmiştir. Frekansı yüksek ve aynı zamanda dikkat çekici kodlara ilişkin olarak; İsmet, “...*Bu tür davranışlar beraberinde adaletsiz bir ortamın oluşmasına da neden oluyor. Bazı meslektaşlarımız açıkça kayırılıyor*” şeklindeki ifadesiyle, toksik liderlik davranışlarının adil olmayan düzenin oluşmasına etki ettiğini vurgulamıştır. Bu tarz davranışların okul ortamında beraberinde baskıyı da getirdiğini belirten Nermin, “*Bunaltıcı, baskıcı ve hoşgörüden yoksun bir yönetici, toksik liderlik davranışlarıyla okul ortamını düzeni bozmuş olur olur...*” şeklindeki ifadesiyle, okullarda toksik ortamın oluşmasına neden olduğunu vurgulamıştır. Yener ise, “*Genelde çok fazla problem çıkar bu tür okullarda. Bu nedenle işler pek istenildiği gibi yürümez. Mutlaka bir yerlerde aksama olduğu görülür.*” şeklindeki ifadesiyle, bu tarz davranışların örgütsel işleyişe zarar verdiğine işaret etmiştir. Toksik liderlik davranışlarının okulun huzur ortamını olumsuz etkilediğini belirten Sevinç, “...*Okul yöneticisinin adalet duygusunun zedelendiği bir ortamda barış ve huzur ortamını besleyen güven duygusu zamanla yok oluyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Frekansı yüksek ve aynı zamanda dikkat çekici kodlara ilişkin olarak; Ferhat, “...*Toksik davranışlar örgütsel anlamda baktığımızda yöneticimize, arkadaşlarınıza olan güven duygumuzu zayıflatıyor...*” diyerek, toksik liderlik davranışlarının yöneticisine olan güven duygusunu azalttığını vurgulamak istemiştir. Bu tarz davranışların zamanla okuldan ayrılma düşüncelerinin oluşmasına neden olduğunu belirten Şükran, “*Örgütsel çerçevede okulda sıklıkla öğretmen kadrosunun değişmesine neden oluyor...*” şeklinde görüş belirtmiştir. Hilal ise, “...*Toksik özellikli bir liderin çalışanlarda adaletsizlik algısını yükselttiğini söyleyebilirim...*” şeklinde görüş belirterek, maruz kaldığı haksızlıkların adaletsizlik algısının oluşmasına neden olduğunu vurgulamıştır. İbrahim ise, “...*İletişimin bozulmasına, uyumsuzlukların ve çatışmaların artmasına, huzursuzlukların çoğalmasına, okulu sahiplenme duygusunun zayıflamasına, aniden farklı sorunların çıkmasına, öğretmenlerin farklı okulları düşünmesine yol açar.*” şeklindeki ifadesiyle, aidiyet duygusunun kaybolmasına neden olduğuna dikkat çekmiştir. Yaşadığı toksik liderlik davranışlarının etkisini anlatan Sevinç, “...*Açıkçası meslektaşlarıma olan*

güvenimin sarsılmasına sebep oluyor diyebilirim.” şeklindeki ifadeleriyle, meslektaşlarıyla ilişkilerinin bozulmaya başladığına işaret etmiştir.

Frekans yüksek ve aynı zamanda dikkat çekici kodlara ilişkin olarak; Canan, “...*Olumsuz duyguların ortaya çıkardığı korku ve endişe size hiçbir şeye karışmamayı, geri planda durmayı ve çekimser davranışlar sergilemeyi öğretiyor.*” şeklindeki ifadesiyle aktifliğini yitirdiğini vurgulamıştır. Benzer bir ifadeyle Nisa, “...*Gittikçe dozajı yükselen toksik davranışlar okul ortamındaki iletişime engel olduğu gibi hoşgörüyü, saygıyı azaltıyor ve çalışma enerjisini alıp götürüyor...*” diyerek, enerjisinin giderek azaldığını ifade etmiştir. Öğretmenlerde yaratıcı ve yenilikçi çalışmaların ortaya çıkmasını engellediğini ifade eden Merve, “*Okul yöneticinizin olumsuz davranışları okul ortamındaki yaratıcılığı, yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasını engelliyor...*” şeklinde görüş belirtmiştir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının çalışma arzusunu etkilediğini ifade eden Ferhat, “...*Öğretmenlerin yaşadığı isteksizlik derslere gönülsüzce ve zorla girecek kadar etkileyebiliyor. Ortamın yeterince huzursuz ve mutsuz olması içten gelen isteği ve gönüllü çalışma arzularını zayıflatıyor...*” şeklinde görüş belirtmiştir. Yaşanılan stresin öğretmenlerin karar verme becerilerini de olumsuz etkilediğini belirten İsmet, “...*Bu tarz davranışlar öğretmenlerin kaygı, korku ve stres içinde kalmasına ve çoğu durumda kararsızlık ve endişe yaşamasına neden oluyor.*” diyerek deneyimlerini dile getirmiştir.

Frekans yüksek ve aynı zamanda dikkat çekici kodlara ilişkin olarak; Zuhal, “...*Önyarguları ve kalıplaşmış düşünceleri iletişimi olumsuz etkiliyor. Yanlış anlamalar, eksik algulamalar sonucu ortamda gerginliğe sebep olan durumlar ortaya çıkıyor.*” şeklindeki ifadesiyle, okul içinde olumlu iletişimin kurulmasını engellediğini vurgulamıştır. Toksik liderlik davranışların öğretmen ve yönetici arasında etkileşimi azalttığını ifade eden Merve, “...*Resmi iletişim daha çok tercih edildiğinden zamanla samimiyet azalıyor. Bu durum bilgi alışverişini, etkili ve verimli çalışma ortamını, sağlıklı etkileşimin kurulmasını engelliyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir. Ferhat ise, “...*Kolay kolay düşüncelerinizi açıklayamıyorsunuz. Verilecek tepkinin ne olacağı bilinmediğinden herkes istek ve duygularını içinde tutmayı tercih ediyor.*” şeklindeki ifadesiyle düşünce duyguların gizlenmesine neden olduğu görüşünü dile getirmiştir. Okullarda eleştiri kültürünün gelişmesini engellediğini belirten Nalan, “...*Öğretmen olsun ya da veli olsun... Bu bir öğrenci de olabilir. Kimden geldiği önemli değil. Sorgulamaya eleştiri yapmanıza müsaade etmiyor...*” şeklinde görüş belirtmiştir. Toksik liderlik davranışlarının etkisiyle öğretmenler arasında fikir ayrılıklarının gruplaşmalara neden olduğunu belirten İsmet, “...*Yöneticinin olumsuz davranışlarına bağlı olarak da okul içinde çeşitli gruplaşmalara neden oluyor. Okul idaresine yakın olanlar ya da idarenin karşısında duranlar şeklinde.*” şeklinde görüş belirtmiştir. Örgüt içi huzursuzlukların var olabildiğine işaret eden Samet, “...*Toksik davranışlar sadece bireysel anlamda değil örgütsel çerçevede de mutsuzluk ve huzursuzluk yaratan duygusal bir zehirdir...*” diyerek, toksik liderlik davranışların ortaya çıkardığı çatışmaları vurgulamak istemiştir. Okul içinde gruplaşmaların etkisiyle öğretmenler arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade eden Zuhal, “...*Yöneticilere olan yaklaşımların doğurduğu fikir farklılıkları çatışmaların fitilini ateşliyor. Okul içerisinde meydana gelen istenmeyen bölünmeler sürtüşmelere ve zıtlaşmalara yol açıyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir. Yasemin ise, “...*Yöneticiler tabii ki bir günah keçisi arıyorlardı. Ancak işin üzücü tarafı bu durum öğretmenler arasında da yaygınlaşmıştı. Aramızdaki güvensizlik bizim de birbirimizi suçlamamıza yol açmıştı.*” ifadesiyle, çatışmaların neden olduğu güvensizliğin öğretmenlerin birbirini suçlamasına neden olduğuna vurgu yapmıştır. Toksik liderlik davranışlarının eğitim öğretim süreçlerinin aksamasına neden olduğunu ifade eden Hilal, “...*Okulu yönlendiren okul müdürüdür, onun davranışlarıdır. Dikkatin ve ilginin olumsuz durumlar üzerinde olması eğitim öğretim faaliyetlerini aksatır. Okulun amaçlarının arka planda kalmasına sebep olur...*” diyerek, okulun amaçlarına ulaşamayacağını da vurgulamak istemiştir. Yener ise, “...*Bu olumsuzluklar içerisinde hedeflerinize ulaşmanız kolay olmaz. ...Bahsettiğimiz davranış içerisindeki müdürlerle yönetilen hiçbir okul başarılı olamaz.*” şeklindeki ifadesiyle, bu tarz davranışların okullar için başarısızlığı da beraberinde getireceğine işaret etmiştir. Öğrenme öğretme süreçlerinin niteliğine atıfta bulunan Şevket, “...*Öğretmenin başrolünde olduğu öğrenme öğretme süreçlerine negatif etki ediyor. Toksik davranışlardan olumsuz etkilenen öğretmenlerden ne kadar üretkenlik bekleyebilirsiniz? Derse girdiğinde mesleki becerilerini sergilemesi kolay olmuyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir. Toksik liderlik davranışlarının okulların etkililiği önünde engel oluşturduğunu düşünen Yasemin, “...*Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları okulların gelişmesini ve ilerlemesini engelliyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili *iletişimi engelleyen davranışlar alt temasında* elde edilen sonuçlar ile alanyazında elde edilen sonuçların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Güner vd. (2015) çalışmasında toksik liderlerin iş ortamında iletişimi emir vererek kurdukları ifade edilmektedir.

Kırbaç (2013), toksik liderleri çalışanları azarlayan ve küçümseyen kişiler olarak; Waters (2021), çalışanlara karşı olumlu ya da olumsuz önyargılara sahip liderler olarak; Yılmaz (2019), saygısız ve kırıcı sözlerle nezaketten uzak tavırlar sergileyen kişiler olarak; Kasalak ve Aksu (2016), küçümseyici, alaycı ve iğneleyici sözler kullanan; kibirli ve küstahça davranışlar sergileyen kişiler olarak; Pelletier (2010) toksik liderleri, çalışanların çalışmalarını veya fikirlerini eleştiren, tutumları veya yetenekleri hakkında öznel değerlendirmeler yapan liderler olarak karakterize etmiştir. Lipman-Blumen (2005) toksik liderlerin kendi hatalarını kabul etmeyen ve bu hatalar için çalışanlarını suçlayan kişiler olduğunu; Wilson-Starks (2003) çalışanların liderle aynı fikirde olduklarında kayırıldığını, lideri eleştiren ya da sorgulayan çalışanların istenmediklerini; Kim (2016), tehdit veya zorlama yoluyla çevresindeki insanlara kötü davranan ve onları küçümseyen liderlerin çalışanların ruhsal ve zihinsel sağlığını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Tüm bu sonuçlara bakıldığında, okul yöneticilerinin olumlu iletişimi engelleyen toksik davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin iletişimi engelleyen davranışları karşısında öğretmenlerin, eğitim-öğretim dinamikleri içerisinde yaratıcı ve yenilikçi hareket etme cesareti gösteremeyeceklerini söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili *yönetsel etiğe uymayan davranışlar alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Demir (2020), liderlerin toksik davranışlarını açıklarken, bu tarz yöneticilerin başarının mimarı olarak gördüğü çalışana hakkını yeterince teslim etmediğini vurgulamaktadır. Erickson vd., (2015) toksik yöneticilerin hedeflerine ulaşmak için adil olmayan cezalandırma, zorlama ve korkutma gibi birçok istenmeyen davranışlara başvurabildiklerini; Flynn (1999) yasal gücü ellerinde bulunduran toksik liderlerin bu gücü kişisel amaçları için de kullandıklarını; Lipman-Blumen (2005) toksik liderlerin, çalışanların kendilerini geliştirmelerini engelleyici ve çalışanları birbirine düşürücü davranışlar sergilediklerini belirlemiştir. Tavanti (2011), doğrudan veya dolaylı yoldan tehdidi, korkutma unsuru olarak kullanan liderlerin çalışanları itaat ettirecek kontrol etmeyi amaçladığını; Wilson-Starks (2003) ise toksik liderler tarafından farklı düşüncede olanların karar verme süreçlerinden uzaklaştırılarak cezalandırıldığını ifade etmektedir. Pelletier (2010), toksik liderlerin kayırmacı eylemler içerisine girdiğini, çalışanlar arasında ikilik yarattığını, çalışanları birbirine düşman ettiğini tespit etmiştir. Alanyazın ve mevcut araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin de bir kısım öğretmenleri kendi yönetim tarzlarına ayak uydurmaya mecbur bıraktığı görülmektedir. Adil, objektif, demokratik ve etik olmayan bu yönetim anlayışı öğretmenlerin bir taraftan okula olan güvenini azaltırken diğer taraftan daha etkili çalışmalarını amacıyla güdellenmelerini engelleyebileceği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili *otoriter davranışlar alt temasında* elde edilen bu bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir (Arlı, 2019; Bayrakçı, 2017; Çeliker, 2020; Demir, 2019; Kılıç, 2019). Lubit (2004), toksik liderlerin dört karakteristik özelliklerinden birisinin katı davranışta bulunmak olduğunu ifade etmektedir. Katı davranışlar ve kontrol düşkünlüğü, genellikle çalışma ortamında okul yöneticilerinin baskıcı ve otokratik davranışlarına sebep olabilmektedir. Okan (2018), nazik olmama, kaba ve saygısızca davranma, kırıcı ifadeler kullanma katı davranışların özellikleri olarak belirtmektedir. Drafke ve Kossen (1998) bu tarz eylem sergileyen liderlerin verilecek kararlar üzerinde tam kontrolü sağlayıp tüm kararlarda yetkiyi kendilerinde toplamayı amaçladıklarını bildirmektedir. Wilson-Starks (2003) ise toksik liderlerin, yenilikçi fikirleri, yaratıcılığı ve coşkuyu zehirlediğini; Pelletier (2010), bu tarz liderlerin çalışanların her türlü yorumuna ve fikirlerine muhalif davranışlar sergilediğini ifade etmiştir. Tüm bu bilgi ve bulgular ışığında katı veya otoriter davranışlar sergileyen okul yöneticilerinin amacının, öğretmenleri ve faaliyetleri, diledikleri gibi yönetebilmek ve yönlendirebilmek olduğu düşünülebilir. Bu tür ortamlarda öğretmenlerin rahat ve huzurlu çalışma ortamı bulamaması, kendisini ve duygularını ifade edecek yeterli alanların sağlanamaması, öğretmenlerdeki yaratıcılığı, çalışma arzusunu ve iş tatminini engelleyebilecektir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili *olumsuz ruh hali alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Işıkkay (2020) belirli bir davranış kalıbı olmayan toksik liderlerin yaklaşımlarına yönelik olarak, çalışanların yapmayı düşündükleri bir faaliyete bu tip liderlerin vereceği tepkileri tahmin edemediklerini ifade etmektedir. Bacal (2000) ise toksik yöneticileri tutarsız, şaşırtan, kafa karıştıran, çelişkili ve belirli davranış kalıplarıyla çalışanları felç eden zehirli liderler olarak nitelendirmektedir. Kılıç (2019), çalışmada bu tip liderlerin öngörülemez halleri olarak ani patlayıcı davranışları olduğu, sebebi bilinmeyen agresif ve öfkeli durumlar sergiledikleri, çalışanlar tarafından ruh hallerinin anlamlandırılmasında güçlük yaşandığı ve iletişim kurma ölçüsünün sürekli değişkenlik gösterdiği bilgisini vermektedir. Okul yöneticisinin önceden kestirilemeyen değişken ve tutarsız halleri toksik etkilerin yayılması sürecini hızlandırabilmektedir. İstenmeyen bu etki, öğretmenlerde tedirginlik meydana getirerek güvensizlik ve şüphe gibi duygular ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Okul yöneticilerinin toksik davranışları ile ilgili *güvenilir olmayan davranışlar alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Durre (2010), yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin sağlıklı olmasını karşılıklı güven, dürüstlük ve açık olunmasına bağlamıştır (akt: Kırbaç, 2013). Başar vd.

(2016), toksik liderlerin nitelikleri olarak, güvenilmez, hilekâr, yalancı ve ikiyüzlü kişilik özellikleri sergilediklerini; Baloyi (2020), bu tarz liderlerin güvenilir ve dürüst olmadıklarını; Appelbaum ve Roy-Girard (2007), toksik özellikli liderlerin aceleci kararlar alarak ve sıklıkla bu kararlarını değiştirerek çalışanlarda kafa karışıklığına sebep olduğunu; Aygül (2019), bu tarz liderlerin yapılan eleştirileri önemsediklerinde misilleme yapmak amacıyla saldırgan biçimde dönüt verdiklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda, yetkisi ve pozisyonu gereği okul yöneticilerinin tutarlı, güvenilir, dürüst ve kararlarına sadık olmaları toksik bir ortamın oluşmaması için son derece önemlidir. Kasıtlı ya da kasıtsız olarak güvenilir davranış sergilemeyen bir okul yöneticisinin olumlu bir okul iklimi oluşturması da beklenemez.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili *narsist tavırlar alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Schmidt (2008) toksik liderlerin davranışlarını sıralarken empati ya da duyarlılıktan yoksun, başkalarını önemsemeyen narsist kişiler olduklarını belirtmektedir. Çelebi vd. (2015) narsizmi; bencillik, kişisel uyumsuzluk, benmerkezcilik, kendi ilgi ve ihtiyaçlarını esas alma gibi özellikleriyle toksik liderliğin önemli bir yapısı olarak göstermektedir. Padilla vd. (2007), toksik üçgen adını verdikleri modelinde narsizmi yıkıcı liderlik davranışlarının temel özelliklerinden biri olarak ifade etmektedirler. Baltaş (2016), bu tarz liderlerin kendilerinin mükemmel olduklarına inanacak ve diğer herkesten üstün görece kadar kibirli olduklarını vurgulamaktadır. Bayrakçı (2017), toksik liderlerin gösterdikleri davranışlar arasında başarıları paylaşmadıkları, hatalarını asla kabul etmedikleri ve sorun çıktığında ise suçlayacak birilerini aradıklarını vurgulamaktadır. Baloyi (2020), her durumda toksik davranış sergilemeyen bu tarz liderlerin kendilerini iyi bir lider göstermek için manipülasyon yaptıklarını bildirmektedir. Bu bağlamda, narsist kişilik özelliklerine sahip olmak bir okul yöneticisi açısından görev ve sorumluluklarını yerine getirmede kendisini iddialı ve etkili gösterebilir. Ancak bu durum yöneticilerin kendilerini sınırsız ve tek güç sahibi olarak görmelerine neden olabilir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili *bencil davranışlar alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir (Bayrakçı, 2017; İzgüden vd., 2016). Küçük (2020), toksik liderlerin kendisini diğer herkesten farklı gördüklerini hatta daha da ileri giderek olağanüstü kişilik özelliklerine sahip olduklarını, yetenek ve becerilerinin başka kimse de olmadığını düşündüklerini belirtmektedir. Çankaya ve Çiftçi (2020), bu durumun toksik liderlerin kendilerine tapacak kadar bencil bir duyguya sahip olduklarını gösterdiğini savunmaktadır. Biçer (2020), empati kurabilme becerisini, liderleri nitelikli yapan temel faktörlerin başında görmektedir. Ancak toksik liderlerin başkalarının hislerini anlayıp onları yönetebilmesinin oldukça güç olduğunu ifade etmektedir. Reed (2004) toksik liderlerin belirtilerini ifade ederken duygusal yoksunluğuna vurgu yapmak için çalışanların refahını önemsemediklerini ve onlar için endişe duymadıklarını ifade etmiştir. Tüm bu bilgi ve bulgular ışığında; okullarda yöneticilerin bencil davranışlar sergilemeleri, öğretmenlerin etkili bir şekilde çalışmasını engelleyebilmektedir. Bu durum öğrenme ve öğretmede verimsizliğe, üretkenlikte düşüşe ve örgütsel kargaşaya yol açabilir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili *çıkarcı güden davranışlar alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Yılmaz vd. (2020), toksik lideri tanımlarken; çalışanlarını ve örgütü düşünmeyen, kendi çıkarlarını düşünen kişi olarak ifade etmektedir. Kellerman (2004) yaptığı çalışmada, yedi farklı toksik lider türü olduğu sonucuna ulaşmış; yalan söylemeyi haklı bulan ve kişisel çıkarlarına önem veren toksik liderlik tipini de bu türlerden biri olarak belirlemiştir. Seago (2016), toksik liderlerin kendi ihtiyaç ve hedeflerini daha önemli gördüklerini belirterek etik dışı davranışlar sergilediklerini belirtmektedir. Tura vd. (2021) yaptıkları çalışmada öğretmenler okul müdürlerinin keyfi davranış ve kararlara sahip olduğu, kişisel çıkarlarını ön planda tuttuğu sonucuna ulaşmışlardır. Kişisel çıkarlarına göre hareket eden okul yöneticileri başta öğretmenler olmak üzere diğer paydaşları okulun amaçlarına uygun yönlendirmesi beklenemez. Okul yöneticilerin okul başarısından çok kişisel başarılarını ön planda tutan eylemleri, zamanla öğretmenler tarafından da taklit edilebilir. Bu durum bireysel çıkarıya dayalı ast-üst ilişkisinin oluşmasına, işbirliğine dayalı çalışma ortamının zayıflamasına, benmerkezci eğilimlerin artmasına, okulun amaçlarından uzaklaşmasına ve sonunda okul etkililiğinin azalmasına neden olabilir.

Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel Etkilerine İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri ile ilgili *duygu durumuna yansıyan etkiler alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Başar vd. 2016; Bektaş ve Erkal, 2020; Frost, 2003; Gangel, 2008; Kasalak ve Aksu, 2016; Kiefer ve Barclay, 2012; Webster vd. 2011). Duygular, çevresel faktörlerin etkilerine bağlı olarak bireyde olumlu ya da olumsuz uyarılma meydana getirmektedir (Bektaş ve Erkal, 2020). Genel olarak olumsuz duygulardan kaynaklı uyarılmalar yoğun hissedilmekle beraber kısa süreli olmaktadır (Parkinson, 1995). Gilbert vd. (2012) liderin toksik davranışlarının çalışanların hem sağlığını hem duygusal mutluluğunu olumsuz etkileyeceğini belirtmektedir. Webster vd. (2014) yaptıkları çalışmada toksik liderlik

davranışlarının çalışanlar üzerinde kaygı, kızgınlık, öfke, sinirlilik, korku, şüphe, güvensizlik, savunmasız hissetme gibi psikolojik ve duygusal etkiler uyandırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Singh vd., (2018) toksik liderlerin kişide benlik saygısını azalttığını, öz yeterlilik ve özdeğer hissinde şüphelerin ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenleri duygusal yönden olumsuz etkilemesi, sürekli ve yoğun şekilde toksik davranışlara maruz kalmak, öğretmenlerin entelektüel yeteneklerini kullanmalarını da engelleyebilir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri ile ilgili *ruh sağlığına yansıyan etkileri alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Kara (2022), toksik liderlik davranışlarının çalışanların her şeyden önce ruh sağlığını olumsuz etkilediğine vurgu yapmaktadır. Yapılan araştırmalarda liderin toksik davranışlarıyla çalışanların yaşadıkları stres arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Hadadian ve Zarei, 2016; Yao vd., 2014; Yılmaz vd., 2020). Appelbaum ve Roy-Girard (2007) liderlerin toksik davranışlarının çalışanlarda moral düşüklüğüne, depresyona ve hafıza kaybına neden olduğunu tespit etmişlerdir. Mahlangu (2014) toksik liderlik davranışlarının istenmeyen etkilerini moral bozukluğu, karşılıklı güvensizlik ve korku şeklinde sıralamaktadır. Okullarda yöneticilerin toksik liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik huzursuzluğunu artıracığından dalgınlık, bitkinlik, unutkanlık, duygusal dengesizlik, dikkat dağınıklığı gibi oldukça olumsuz etkilere yol açtığını söylemek mümkündür. Yöneticilerin bu tarz eğilimleri bir yandan öğretmenin ruhsal sağlığına zarar verirken diğer yandan motivasyonunu, memnuniyetini ve bağlılık seviyesini de azaltabilir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri ile ilgili *düşünce ve davranışlara yansıyan etkiler alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Liderlerin toksik davranışlarının bireysel seviyede etkisi belirgin ve derin olabilmektedir (Singh vd., 2018). Börü vd., (2020) performans düşüklüğü, saldırganca davranışlar, isteksizlik ve ilgisizlik gibi davranışları toksik liderliğin çalışanlarda ortaya çıkardığı olumsuz etkiler olarak değerlendirmişlerdir. Tepper (2000) toksik davranışlara maruz kalan çalışanların dikkatlerinin dağıldığını belirterek yaptığı işten keyif alamadıklarını belirtmektedir. Erickson vd. (2015), uzun süre maruz kalınan toksik liderlik davranışlarının çalışanların iradesini zayıflatarak inisiyatif alma ve potansiyelini sergileme gücünü zayıflattığını belirtmektedir. Liderlerin toksik davranışları karşısında çalışanların bir konuya yönelik duygu, düşünce, bilgi veya fikri kendine saklamayı tercih ederek karar verme süreçlerine katılmamayı tercih edebilecekleri söylenebilir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri ile ilgili *fizyolojik yapıya yansıyan etkiler alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Reyhanoğlu ve Akın (2016), liderin toksik davranışlarının çalışanlarda psikolojik ve davranışsal problemlerin yanında sağlık problemlerine de yol açabileceğini belirtmişlerdir. Webster vd. (2014) yaptığı araştırmada liderlerin toksik davranışlarının fizyolojik etkilerini saç dökülmesi, baş ağrısı, uykusuzluk, ciltte kızarıklık, kilo kaybı, sindirim sorunları şeklinde tespit etmiştir. Başar vd. (2016) ve Işıkyay (2020) ise yaptıkları araştırmada toksik etkileri bulunan karanlık liderliğin çalışanlar üzerinde uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, ciltte kaşıntı, yara oluşumu, cilt döküntüleri ve saç dökülmesi şeklinde fizyolojik etkilerini belirlemişlerdir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına bakıldığında öğretmenlerde sadece ruhsal sorunlara yol açmadığı görülmektedir. Yaşanan süreçte yıkıcı ve olumsuz etkilerin öğretmenler üzerinde fizyolojik sorunlara da yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu sorunlar aynı zamanda öğretmenlerin huzurunu ve mutluluğunu baltalayacağından üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Etkilerine İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri ile ilgili *örgütsel düzen ve işleyişe yönelik etkiler alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Padilla vd., 2007; Walton, 2007). Vreja vd. (2016) liderlerin toksik davranışlarının örgüt politikaları, programları ve kültürü üzerinde olumsuz etkilerinin görüldüğünü; Bayrakçı (2017), lider davranışlarının hem örgütün yapısını hem de örgüt işleyişini olumsuz etkileyebileceğini; Lipman-Blumen (2005), liderlerin toksik eylemlerinin örgüt içinde iş sürecini de olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Kırbaç (2013) yaptığı araştırmada eğitimi ve deneyimi olmayan toksik bir okul yöneticisinin; güç kullanarak okul iklimini bozduğunu, adaletsiz uygulamaları yaygınlaştırdığını, tehdit ve otoritesiyle korku atmosferini oluşturduğu bulgularına ulaşmıştır. Schmidt (2015) toksik anlayışa sahip bir liderin, rutin işler dışında hiçbir işi çalışana devretmediği, böylece örgütte tüm işlerin kendi istediği şekilde yapılmasını isteyen bu tarz liderlerin otoriter, baskıcı ve bunaltıcı bir anlayışı örgüte yaydığını savunmaktadır. Mehta ve Maheshwari (2013) bir problemle karşılaştıklarında karar almakta güçlük yaşayan toksik liderlerin ortamdaki belirsizliği artırdığını düşünmektedir. Okul yöneticilerin toksik liderlik davranışları, örgütsel düzeyde okulların düzen ve işleyişine olumsuz etki ettiği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ile ilgili *örgütsel güvene yönelik etkiler alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Bozkurt vd. (2020),

liderlerin toksik eylemleri nedeniyle çalışanların hem örgütsel güven duygusunun etkilendiğini hem de örgütsel bağlılığın zayıflaması nedeniyle çalışanlarda örgütsel güven düzeyinin düştüğünü ifade etmişlerdir. Lasakova ve Remisova (2015), çalışanların yaşamış olduğu kaygı, çaresizlik, hayalkırıklığı gibi duyguların hem işe yabancılaşmayı artırdığı hem de lidere duyulan güveni azalttığını belirtmiştir. Gallus vd. (2013) liderlerin toksik davranışlarının çalışanların işle ilgili tutumlarını olumsuz etkileyerek örgütsel sadakati ve bağlılığı azalttığını saptamışlardır. Araştırmanın bu bulguları ışığında okul yöneticilerinin toksik davranışlarının öğretmenlerde hem okula hem de yöneticilere karşı güvensizlik duygusunu artırdığı görülmektedir. Dolayısıyla güvensizlik duygusu beraberinde okula bağlılığı azaltarak okuldan ayrılmaya yönelik düşünceleri de ortaya çıkarabilir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri ile ilgili *örgütsel davranışlara yönelik etkiler alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Schmidt (2015), liderlerin kırıcı ve katı davranışlarının karşısında çalışanlarda çekingenlik ve kararsızlıklar oluşmaya başladığını ifade etmiştir. Wilson-Starks (2003) liderlerde sıkı ve aşırı kontrol tutkunluğunun zamanla çalışanlarda özerkliği, coşkuyu, yaratıcılığı ve yenilikçiliği zehirlediğini belirtmektedir. Goldman (2008) yöneticilerin toksik yaklaşımlarının hem çalışanlara hem de örgüt performansına yönelik olumsuz etkilerinin olacağını belirtmektedir. Armitage (2015) liderin toksik davranışları, çalışanların üretkenlik yeteneklerini ve yenilikçilik arzusunu azaltmakla birlikte örgütsel çıktılarının niteliğini de düşüreceğini savunmaktadır. Protsiuk (2019) toksik liderlik etkisi altında çalışanların beraberinde üretkenlik karşıtı davranışlar geliştireceği bilgisini vererek, bu durumun da yapılan işin niteliksizleşmesine ve çalışma temposunda düşüşe neden olacağını vurgulamıştır. Okul yöneticilerinin toksik liderlik eylemleri zamanla örgütlerine, çalışanlara ve örgütsel işleyişe olumsuz yönde etki ettiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin zehirleyici ve yıpratıcı eylemlerinin öğretmenlerde verimin düşmesi, isteksizlik, bıkkınlık, gayretsizlik, enerji azalması gibi karşıt davranışlar geliştirmelerine neden olabileceği anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri ile ilgili *örgütsel iletişime yönelik etkiler alt temasında* elde edilen bulgular, alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Işıkkay (2020) liderlerin toksik davranışlarının örgütleri toksikleştirdiğini belirtmiş ve bu tarz davranışların örgüt içinde iletişimi zayıflattığını veya olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Smith ve Fredricks-Lowman (2019) kontrolü elinde tutmaya odaklanan toksik liderlerin çalışanlarına güven duymadığı için bu tarz örgütlerde iletişimin tek yönlü olduğu bilgisini vermektedir. Appelbaum ve Roy-Girard (2007) toksik liderlerin; doğrudan iletişim kurmama gibi davranışları ile çalışanların kendilerine ulaşmalarını zorlaştırdıklarını ve çalışanların kendilerine karşı güvenlerinin sarsılmasına neden olduklarını belirtmektedir. Henley (2003) korkudan beslenen toksik yöneticilerin olumlu iletişim ortamını engelleyerek ortamda toksik iletişime sebep olduğunu belirtmektedir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının doğrudan ya da dolaylı olarak okuldaki iletişim atmosferine olumsuz yönde etki ettiği söylenebilir. Okullarda güven sorunlarına, yanlış anlamalara neden olan bu tarz davranışlar ortaya çıkan belirsizliklerle beraber informal iletişimde yagınlaşmasına neden olabilir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri ile ilgili *örgütsel çatışmaya kaynaklık etmeye yönelik etkiler alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Başkan (2020), toksik liderlerin bulunduğu örgütlerde yaşanan yıkıcı çatışmaların kaçınılmaz bir durum olduğunu vurgulamaktadır. Çiçek ve Almalı (2020) bencil ve çıkarıcı olan toksik liderlerin beklentilerinin ve bireysel hedeflerinin farklı olmasından dolayı örgüt içerisinde çatışma yaratmasının doğal bir sonuç olduğunu ifade etmektedir. Smith ve Fredricks-Lowman (2019) toksik liderlerin neden olduğu çatışmaların örgütün iklimine ve örgüte dâhil olan tüm çalışanlara ciddi ve kalıcı zararlar verdiğini belirtmektedir. Reyhanoğlu ve Akın (2016) liderlerin toksik davranışlarıyla örgütte yıldırma ve çatışma davranışlarının ortaya çıkmasına yol açarak örgütsel sağlığı bozduklarını belirtmektedir. Toksik nitelikteki davranışlar, kurum içi ilişkilerde huzursuzluklara ve çatışmalara neden olabilmektedir. Bu durumun ortaya çıkarabileceği örgütsel etkiler düşünüldüğünde etkili okul atmosferini, birlik ve bütünleşmeyi, sağlıklı ilişkiler kurulmasını, çalışma huzurunu, iş tatminini olumsuz etkileyeceği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri ile ilgili *örgütsel amaçlara yönelik etkiler alt temasında* elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Einarsen vd. (2007) yöneticilik görevinde bulunan toksik liderlerin örgütlerin amaçlarını, kaynaklarını ve menfaatlerini gözetmeden yıkıcı davranışlar sergileyerek örgütleri zayıflattıklarını ifade etmektedir. Hogan ve Kaiser (2005) liderlerin örgütsel düzeyde yıkıcı özelliklerini sıralarken çalışanların yaşam kalitesini düşürdüklerini ve örgütün temel hedeflerinden uzaklaşmalarına sebep olduklarını ifade etmektedir. Blasé ve Blasé (2003) öğretmenler üzerinde kaygı verici ve yıkıcı etkileri olan bu tarz davranışların doğrudan sınıflara ulaşarak öğretim sürecinin etkililiğini ve öğrenme-öğretme fırsatlarını engellediğini belirtmektedir. Gangel (2008) zamanla toksikleşen örgütlerin işlevlerini kaybedeceğini ve sonunda başarısız olacağını savunmaktadır. Okullarda örgütsel başarıya ulaşmada yöneticilerin olumlu davranışları

büyük önem arz etmektedir. Okullarda yöneticilerin bu tarz eylemleri örgütsel kültüre, iklime ve verime olumsuz etki edeceğinden okulların gerçek amacından uzaklaşmalarına neden olabilir.

Sonuç olarak, okul müdürlerinin çok sayıda toksik davranışlar sergiledikleri, bu davranışların, öğretmenlerin bireysel olarak, okulu ve süreçlerini örgütsel olarak önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

Öneriler

Okul yöneticilerinin toksik eylemlerini engelleyebilecek izleme ve denetim mekanizmaları kurulması sağlanabilir. Okullarda etik ve ahlaki ilkelerin uygulanmasına yönelik eğitim politikalarının geliştirilmesi faydalı olabilir. Hizmetiçi eğitimler yoluyla okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına karşı kendini daha hazır ve güçlü hisseden öğretmenlerin yetiştirilmesi sağlanabilir. Nitel araştırma modelinde yürütülen bu çalışma, daha geniş bir evrende karma araştırma deseni kullanılarak yapılabilir. Farklı eğitim kademelerinde okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının karşılaştırıldığı çalışmalar yapılabilir.

Yazar Katkı Beyanı

Bu çalışma birinci yazarın yüksek lisans tezinin bir kısmından üretilmiştir.

Çatışma Beyanı

Bu çalışmanın herhangi bir kurum ve kişi ile bir çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında da çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Appelbaum, S. & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7, 17-28. <https://doi.org/10.1108/14720700710727087>
- Arlı, Ö. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376-390. <https://doi.org/10.1177/1523422315587905>
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Aslan, G. (2021). İlkokul ve ortaokulların hayati sorunları ve çözüm önerileri: Okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25, 204-242.
- Aygül, S. (2019). *Toksik yöneticiler*. <https://t24.com.tr/yazarlar/suhey1-aygul/toksik-yoneticiler,24797> adresinden 27.06.2022 tarihinde alınmıştır.
- Bacal, R. (2000). *Toxic organizations: Welcome to the fire of an unhealthy workplace*. <http://work911.com/articles/toxicorgs.htm> adresinden 06.05.2022 tarihinde alınmıştır.
- Baloyi, G. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting, *HTS Theologiese Studies/ Theological Studies* 76(2), 1-8. <https://doi.org/10.4102/hts.v76i2.5949>
- Baltaş, A. (2016). *Narsist lider*. <https://www.acarbaltas.com/narsistik-liderlik/> adresinden 28.06.2022 tarihinde alınmıştır.
- Başar, U., Sığı, Ü. ve Basım, N. (2016). İşyerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76. <https://doi.org/10.18394/iid.61037>
- Başkan, B. (2020). Toxic leadership in education: A systematic review. *International Journal of Educational Administration, Management and Leadership*, 1(2), 97-104.
- Bayrakçı, E. (2017). Zehirli liderlik, örgütsel zehirlenme ve zehirlenmeyi gidermede ifşa olasılığı üzerine nitel bir araştırma. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34-56.
- Bektaş, M. & Erkal, P. (2020). *Toksik örgütler toksik yönetici davranışlarının etkisi üzerine bir araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Biçer, C. (2020). Destructive leadership: “Boss from hell”, how not to be one? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 6(1), 295-308.
- Blasé, J. & Blasé, J. (2003). The phenomenology of principal mistreatment: teachers' perspectives. *Journal of Educational Administration*, 41, 367-422. <https://doi.org/10.1108/09578230310481630>
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Börü, D., Çakarel, T. Y., Ufacık, O. E. ve Arslan, G. (2020). Toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(12), 194-216.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chu, L. C. (2013). Mediating toxic emotions in the workplace the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*, 22, 953-963.
- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim araştırmaları: Nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi*. İstanbul: Edam.
- Çankaya, M. ve Çiftçi, G. E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Çelebi, F. (2019). *Yıkıcı liderliğin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü: Samsun ili sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmış doktora tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Çeliker, N. (2020). *Konaklama işletmelerinde toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi, duygusal tükenmişlik değişkenleri bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışının veri madenciliği yöntemi ile incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çiçek, B. & Almalı, V. (2020). The effect of toxic leadership on conflict in the workplace. *Equinox, Journal of Economics, Business and Political Studies*, VII(2), 214-235.
- Demir, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(Special Issue), 31-35.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Drafke, M. & Kossen, S. (1998). *The human side of organisation*. Addison Wesley, USA.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44, 266-272. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>

- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you! *workforce*, 78(8), 44-46. <https://workforce.com/news/stop-toxic-managers-before-they-stop-you> adresinden 20.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Massachusetts. Boston: Harvard Business School Press.
- Gallus, J., Walsh, B., Driel, M., Gouge, M. & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on us military units and service members. *Military Psychology*, 25, 588-601. doi:10.1037/mil0000022
- Gangel, K. O. (2008). *Surviving toxic leaders: How to work for flawed people in churches, Schools and Christian Organizations*. ABD: Wipf and Stock Publisher.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M. & Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: The role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47.
- Goldman, A. (2008). Consultant and critics on the couch. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 243-249. <https://doi.org/10.1177/105649260831816>
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Eric Institute Of Education Sciences*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105504.pdf> adresinden 15.03.2022 tarihinde alınmıştır.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Hadadian, Z. & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Henley, K. (2003). İnnovative leader. *Winston Brill-Articles*, 12(6), 571-600.
- Hogan, R. & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Işıkkay, Ç. (2020). Toksik liderlik üzerine bir değerlendirme. (Editör: Mustafa Mete). *İktisadi ve İdari Bilimlerde Teori ve Araştırmalar II*. Ankara: Gece Kitaplığı, 222-245.
- İzğüden, D., Eroymak, S. & Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı*, 262-276.
- Kara, C. (2022). *Liderliğin karanlık yüzü, toksik liderlik davranışının çalışanlar üzerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Kasalak, G. & Aksu, M. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 31(4), 676-694. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2016015696>
- Kaya, N., Tokur Göncü, F. & Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine etkileri (Kamu sektörüne yönelik bir araştırma). *Journal of Life Economics*, 8(1), 111-120. <https://doi.org/10.15637/jlecon.8.1.11>
- 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.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kılıç, M. (2019). *X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kiefer, T. & Barclay, L. J. (2012). Understanding the mediating role of toxic emotional experiences in the relationship between negative emotions and adverse outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 600-625.

- Kim, J. (2016). 8 traits of toxic leadership to avoid. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/culture-shrink/201607/8-traits-toxic-leadership-avoid> adresinden 03.05.2022 tarihinde alınmıştır.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Lasakova, A. & Remisova, A. (2015). Unethical leadership: Current theoretical trends and conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, 34, 319-328. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01636-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01636-6)
- Lipman–Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36. <https://doi.org/10.1002/ltl.125>
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic Managers: An emotional intelligence approach to dealing with difficult personalities, *Ivey Business Journal*, 14-34. <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-tyranny-of-toxic-managers-an-emotional-intelligence-approach-to-dealing-with-difficult-personalities/> adresinden 13.03.2022 tarihinde alınmıştır.
- Lucia Ovidia, V., Sergiu, B. & Loredana Cornelia, B. (2016). An evolutionary perspective on toxic leadership. *Management and Economics Review*, 1(2), 217-228.
- 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. <https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893261>
- Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8, 1-23.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2016). Genişletilmiş Bir Kaynak Kitap: Nitel Veri Analizi (S. Akbabaaltun ve A. Ersoy, Çev. Ed.) Ankara: Pegem Akademi.
- Mines, R. A., Meyer, R. A. & Mines, M. R. (2004). Emotional intelligence and emotional toxicity: Implications for attorneys and law firms. *The Colorado Lawyer*, 33(4), 91-96.
- Mumford, M. D., Gessner, T. L., Connelly, M. S., O'Connor, J. A. & Clifton, T. C. (1993). Leadership and destructive acts: Individual and situational influences. *Leadership Quarterly*, 2, 289–316.
- Okan, G. (2018). *Karanlık liderlik ölçeği: çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onat Kocabıyık, O. (2015). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Oral, B. ve Çoban, A. (2020). *Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Parkinson, B. (1995). *Ideas and realities of emotion*. Newyork: Routledge Publishing.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir) Ankara: Pegem Akademi.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*. 6(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Protsiuk, O. (2019). The relationships between psychological contract expectations and counterproductive work behaviors: Employer perception. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 27(3), 85-106. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.4>
- Reed, C. G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetiklermi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.

- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "Enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.006>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale. (Master Thesis). Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, ABD. <https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/8176/?sequence=1>* adresinden 06.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- Schmidt, A. A. (2015). *What is toxic leadership. <https://www.linkedin.com/pulse/what-toxic-leadership-andrew-schmidt-phd>* adresinden 13.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- Seago, J. (2016). Toxic culture. *Internal Auditor*, 73(3), 29-33. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.771124>
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 106 - 121.
- Singh, N., Sengupta, S. & Dev, S. (2018). Toxic leadership: The most menacing form of leadership. *Web of Science*, 147-164. <https://doi.org/10.5772/intechopen.75462>
- Smith, N. & Fredricks-Lowman, I. (2019). Conflict in the workplace: A 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23, 1-14. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591512>
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6, 127-136.
- Tekindal, M. & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153-182.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tura, M., Özdoğan, B., Humar B., Can Demir, M., Alioğlu, Ş., İzmir, M., Yaman, S. ve Ağaçhanlı, S. (2021). İlkokulda görev müdürlerin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(75), 2496-2502.
- Vreja, L. O., Balan, S. & Bosca, L. C. (2016). Toxic leadership. An evolutionary perspective. *Proceedings of the International Management Conference*, 10(1), 539-547.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity an inevitable affliction of organisations? *Organisations and People*, 14(1), 19-27.
- Waters, S. (2021). *The 8 toxic leadership traits (And how to spot them). <https://www.betterup.com/blog/8-toxic-leadership-traits-to-avoid-plus-how-to-spot-them#toxic-leadership>* adresinden 25.06.2022 tarihinde alınmıştır.
- Webster, V., Brough, P., Daly, K. & Myers, B. (2011). Consequences of toxic leadership behaviours: A qualitative investigation, 1-24. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/563_ANZAM2011-314.PDF, 25.06.2022 tarihinde alınmıştır.
- Webster, V., Brough, P. & Daly, K. (2014). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*. 32. doi: 10.1002/smi.2626
- Whicker, M. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, ABD: Quorum Books.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership. Transleadership, INC. 719-534- 0949, <https://transleadership.com/resources/articles/>* adresinden 31.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- Wiyono, B. (2001). Keruing wood and oleoresin residues as a source of raw material for essential oil production. *Proceedings of Symposium on Utilization of Agricultural and Forestry Residues, October 31-November 3, 2001*. Nanjing China.
- Yao, Y. H., Fan, Y. Y., Guo, Y. X. & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behaviour. *Chinese Management Studies*, 8(1), 109-126.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yılmaz, F. (2019). Liderliğin farklı bir yönü: Karanlık liderlik. *4th International Scientific Research Congress Bildiriler Kitabı, 25-26 Nisan 2019, Uppsala-SWEDEN*.
- Yılmaz, S., Bakan, İ. ve Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların toksik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının stres boyutları düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 27(3), 557-572*.