Turkish Studies *Educational Sciences*

Volume 14 Issue 4, 2019, p. 1313-1328
DOI: 10.29228/TurkishStudies.23501
ISSN: 2667-5609
Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY

INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info / Makale Bilgisi

✍ *Received/Geliş:* 09.07.2019

✓ *Accepted/Kabul:* 10.08.2019

✍ *Report Dates/Rapor Tarihleri:* Referee 1 (16.07.2019)-Referee 2 (26.07.2019)

This article was checked by iThenticate.

ÖĞRETMENLERİN İŞE YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNİN YORDAYICISI OLARAK OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Şefika Şule ERÇETİN - Sait AKBAŞLI** - Okan DİŞ****

ÖZ

Bu araştırmada, ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmen algıları doğrultusunda, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, 2018–2019 eğitim-öğretim yılı Erzurum Yakutiye ilçesinde görevli 253 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen Toksik Liderlik Ölçeği ile Elma (2003) tarafından geliştirilen İşe Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel olarak çözümlemelerinde; standart sapma, ortalama, Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Ayrıca, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini ortaya koymak için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Toksik liderlik ölçeği boyutları bakımından en yüksek ortalama bencillik boyutunda olurken, işe yabancılaşma ölçeği boyutları bakımından en yüksek ortalamanın ise okula yabancılaşma boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca toksik liderlik ölçeği boyutları açısından en düşük ortalama çıkarıcılık boyutunda olurken, işe yabancılaşma ölçeği boyutları açısından en düşük ortalamanın ise anlamsızlık boyutunda olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toksik liderlik ölçeğinin alt boyutlarının, işe yabancılaşma ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı

* Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, E-posta: sefikasule@gmail.com

** Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, E-posta: sakbasli@gmail.com

*** Doktora öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, E-posta: okandis25@gmail.com

görülmüştür. Okul yöneticilerinin, toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerinde etkili olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin yaptıkları işe olan bağlılıklarını artırmak için toksik liderlik özellikleri göstermemeye çalışmalıdır. Bu durum örgütün yararına olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Toksik liderlik, İşe yabancılaşma

TOXIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL MANAGERS AS A PREDICTOR OF TEACHERS' LEVELS OF OCCUPATIONAL ALIENATION

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between the toxic leadership behaviors of school managers and alienation levels according to the perceptions of teachers working in secondary schools. The sample of the study consists of 253 teachers working in Yakutiye district of Erzurum province in 2018-2019 academic year. As data collection tools, Toxic Leadership Scale developed by Çelebi, Güner and Yıldız (2015) and Alienation Scale developed by Elma (2003) were used; standard deviation, Mean, Pearson Product Moment Correlation Coefficient were used for statistical analysis of the data. However, Multiple Linear Regression Analysis was performed to determine the predictive levels of dependent variables of independent variables. As a result of the research, it was found that the highest average in terms of toxic leadership scale dimensions was in selfishness dimension while the highest average in terms of occupational alienation scale dimensions was alienation to school. In addition it was found that the lowest average in terms of toxic leadership scale dimensions was in self-efficacy dimension while the lowest average in terms of alienation scale dimensions was meaningless. It was seen that there was a high positive correlation between the toxic leadership behaviors of the school managers and the teachers' alienation. According to the results of regression analysis, it was seen that the sub-dimensions of the toxic leadership scale significantly predicted the sub-dimensions of the alienation scale. Toxic leadership behaviors of school administrators seem to be effective on teachers' alienation levels. School administrators should try not to show toxic leadership characteristics in order to increase teachers' commitment to their work. This will be benefit the organization.

STRUCTURED ABSTRACT

Introduction

A leader is the person who creates a desire to monitor his / her employees in line with the aims and objectives of the organization, makes them feel that the work they do and they are important, directs and activates the employees by adopting the objectives of the organization (Eren, 2009). It can be said that organizational, individual and social differences, perception of leadership in the current period,

approaches developed and researches and their results diversify the definitions of leadership (Erçetin, 2000). There have been many studies conducted on leadership. A significant part of the studies is related to the positive characteristics of the leader, and the leader's abilities and impressive aspects on the audience. In addition to these positive characteristics, the behaviors of some leaders may have negative effects on their employees (Başar, Sığı & Bas, 2016). One of the types of leadership that has negative effects on employees is toxic leadership. Toxic leaders cause significant harm to the masses they lead with their destructive behavior, inadequate personality traits, and bad behaviors (Lipman & Blueman, 2005). Gangel (2008) states that toxic leaders exhibit authoritarian behaviors, think of their own interests, are insufficient and do not care about their employees. Toxic leaders are insufficient in terms of communication skills. Therefore, they cannot perform an effective communication process with employees. This is an obstacle to the achievement of organizational objectives (Wilson & Starks 2003). As a result of toxic leadership behaviors, employees will endeavor to protect themselves rather than achieve the organization's goals. Since the employees of the organization do not use their energies to increase the success and efficiency of the organization, the development of the organization will be adversely affected (Hitchcock, 2015). Toxic leadership behaviors can lead to alienation of employees from work. Alienation in general means that the employee finds his/her job meaningless; his dissatisfaction with the relationships he has established with the people around him, the employee's starting to see himself inadequate, thinking that his work cannot be enough, and not looking to the future with hope. As a result of alienation, the person will not see himself/herself as a valuable element of the system in which he/she is located (Apple, 2003). Of course, alienation has negative consequences for the organization and employees. Alienation to work causes hostility among working groups, the employees of the organization to seek different statuses and make them feel weak within the organization. In general, occupational alienation is a troubling situation. Because of this situation, relations between the employees of the organization are weakened. Their communication with each other is damaged by this situation. It affects employees' commitment to the organization negatively and triggers their intention to quit (Seeman, 1967).

Method

In this research, which is a descriptive study using correlational survey model, the relationship between the toxic leadership behaviors of school administrators and teachers' occupational alienation levels were investigated according to the perceptions of secondary school teachers. The population of the study consists of 934 teachers working in state secondary schools affiliated to the Ministry of National Education in Yakutiye district of Erzurum province in the 2018- 2019 academic year. The sample of the study consisted of 253 teachers determined by simple random sampling method. In order to collect data, Personal Information Protocol developed by the researcher, Toxic Leadership Scale developed by Çelebi, Güner and Yıldız (2015) and Alienation Scale developed by Elma (2003) were used. In order to solve the sub-problems, the arithmetic mean values of the items in each subscale were determined and a score was calculated for that factor. Analyses were done based on

these factor scores. Pearson Product Moment Correlation Coefficient (r) was used to calculate the relationships between variables. However, Multiple Linear Regression Analysis was performed to determine the predictive levels of dependent variables of independent variables. In the interpretation of regression analyzes, standardized Beta (β) coefficients and t-test results regarding their significance were taken into consideration. The analysis of the data was based on .05 significance level.

Results, Discussion and Conclusion

As a result of the research, it was found that the highest average in terms of leadership scale dimensions was in selfishness dimension while the highest average was in self-interest dimension. In line with these results, it can be said that school administrators believe that they deserve their position. It can be stated that school administrators think that the future of the school is possible only with their own administration. In fact, the school leader who exhibits toxic leadership qualities can be said to think that he is an excellent person and sees himself as more talented than others. The results of Bahadır (2018), Çetinkaya (2017), Günsel (2017), Reyhanoglu and Akin (2016), Yılmaz (2018), Zagross & Jamileh (2016) are similar to results of this research. When the distributions related to alienation were examined, it was found that the highest average was in the alienation to school dimension and the lowest average was in the meaningless dimension. According to these results, it can be said that teachers do not want to take responsibility about the school and do not feel comfortable in the school environment. However, it can be stated that teachers do not see their profession as a profession and experience guilt feelings in the school environment. Apple (2003), Celep (2008), Kösterelioglu (2011), Kilic (2011), Sandidge (2002), Schlichte, Yssel & Merbler (2005) have obtained similar results in their research.

It is seen that there is significant relationships between the toxic leadership behaviors of the school administrators and the perceptions of the teachers related to the occupational alienation. It is seen that there is a positive and high-level relationship between the not appreciating, selfishness, self-interest and negative state of mind sub-dimensions of toxic leadership scale and weakness, meaninglessness, isolatedness and alienation to school sub-dimensions of occupational alienation scale. Toxic leadership emerges as a leadership in which school administrators have negative effects on teachers. School administrators who exhibit toxic leadership behaviors make teachers feel uncomfortable and alienated from the organization they work. It would be wrong to expect a teacher who does not feel belonging to the organization he/she works for is beneficial for his/her organization. Therefore, school administrators have important responsibilities in this regard. The school's helm is in the hands of the school administrator. The person who will guide and direct the employees in line with the aims of the school is the school administrator. For this reason, the school administrator should use his/her power correctly and effectively. It is very difficult for a teacher who has isolated himself from the school and thinks that he has no effect in the institution he works for to act in the direction of the aims of the school. Kazoğlu (2014), Çevik (2009) and Banai & Reisel (2007) obtained similar results in their research. When

the results of regression analysis were examined, it is seen that not appreciating, selfishness and negative state of mind dimensions of toxic leadership scale positively and significantly predict the weakness and meaninglessness dimensions of the occupational alienation scale. The not appreciating and self-interest dimensions of toxic leadership scale positively and significantly predict the isolatedness and alienation to school dimensions of occupational alienation scale. School administrators, who exhibit toxic leadership characteristics, can be a major obstacle to teachers' to exhibit their abilities by being alienated from their work. These leaders criticize teachers; but their criticism is not positive. School administrators should be critical; however, their criticism should contribute to the development of teachers. School administrators should identify the deficiencies of teachers and try to eliminate these deficiencies by making healthy communication without hurting them. Based on the results of the research, the following recommendations can be made: School administrators can be informed about the negative effects of toxic leadership behaviors on teachers. School administrators should know how to keep the interests of the school above their personal interests. Merit school administrators who are aware of their goals can be brought to management. School administrators can encourage successful teachers to set an example for other teachers. Effective communication with teachers can be established for the development of teachers' sense of belonging to the organization. School administrators can contribute to the creation of a sincere school climate.

Keywords: Leadership, toxic leadership, occupational alienation

Giriş

Lider, içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanları üzerinde kendisini izleme arzusu oluşturan, yaptıkları işin ve kendilerinin önemli olduklarını hissettiren, çalışanlara örgütün amaçlarını benimseterek söz konusu amaçları gerçekleştirmek üzere yönlendiren ve harekete geçiren kişidir (Eren, 2009). Liderlik üzerine yapılan tanımlar; bireysel, toplumsal ya da örgütsel farklılıklardan, araştırmacılar tarafından geliştirilen yaklaşımlardan ve yapılan araştırma sonuçlarından etkilenmektedir. Bu nedenle liderlik ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır (Erçetin, 2000). Liderlik üzerine çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmaların önemli bir bölümü, liderin olumlu özelliklerini yansıtmakta olup, liderde var olan yetenekler ve izleyenler üzerinde bıraktığı etkileyici yönler üzerinedir. Bu olumlu özelliklerin dışında bazı liderlerin davranışları ile çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri de söz konusu olabilir. Bu olumsuz özellikleri yansıtan çalışmaların sayısı fazla değildir. Liderlerin olumsuz davranışlarına maruz kalan çalışanlar, bu durumdan olumsuz şekilde etkilenmektedir. Aslında bu olumsuz davranışlar çalışanların, işten aldıkları doyumun azalmasına ve yaşam kalitelerinin bozulmasına sebep olmaktadır. Bu tür davranışların çalışanlar üzerinde, psikolojik ve fiziksel olumsuz etkileri görülebilir (Başar, Sığı ve Basım, 2016). Toksik lider terimini ilk olarak kullanan Whicker (1996) toksik liderliği, çalışanları ile uyum sağlayamayan, çalışanlar tarafından hoşnut karşılanmayan ve çalışanlar üzerinde olumsuz davranışlar sergileyen liderler olarak tanımlamaktadır (akt. Bahadır, 2018). Toksik liderler, yıkıcı davranışları, yetersiz kişilik özellikleri, kötü davranışları ile liderlik ettikleri kitlelere önemli zararlar vermektedir (Lipman & Blueman, 2005). Gangel (2008) toksik liderlerin özelliklerini ifade ederken, toksik liderlerin otoriter davranışlar sergilediklerini, kendi çıkarlarını düşündüklerini, yeterli olmadıklarını, çalışanlarını umursamadıklarını belirtmektedir. Toksik liderler iletişim özellikleri bakımından yetersizdir. Bu

nedenle çalışanlar ile etkili bir iletişim sürecini gerçekleştiremezler. Bu durum örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi önünde engel teşkil etmektedir (Wilson & Starks 2003).

Toksik liderler, hedefleri doğrultusunda başkalarını kullanabilen, her fırsatta çalışanlarının davranışlarını ve düşüncelerini eleştiren, önemli bir sebep ortada yokken çalışanların işlerini sonlandıran, onların duygu ve düşüncelerine önem vermeyen davranışlar sergileyebilir. Toksik liderlik davranışı ortaya koyan liderler, çalışanları korkutarak baskı altında tutmaya çalışırlar. Korku temelli bir anlayışla hareket ederler. Böylece çalışanlar arasında uyum sağlamaya ve çalışanların kendilerine bağlılıklarını artırmaya çalışırlar (Pelletier, 2010). Fakat bu davranışlar, örgüt çalışanlarının motivasyonlarının düşmesine, performanslarının azalmasına neden olabilir (Bektaş ve Erkal, 2015). Toksik liderlik davranışları sonucu, çalışanlar örgütün hedeflerini gerçekleştirmekten ziyade kendilerini korumak yönünde çaba göstereceklerdir. Örgüt çalışanları enerjilerini örgütün başarısının ve verimliliğinin artması yönünde kullanmadıklarından dolayı örgütün gelişimi bu durumdan olumsuz biçimde etkilenecektir (Hitchcock, 2015). Bireyler güç sahibi olmak isterler. Makam sahibi olmak kişilere bu gücü kazandırabilir. Bu nedenle makam gücüne sahip olmak ve bu gücü elinde tutmak isteyenler hırslarının esiri olabilir ve tüm çabalarını bu yönde sarf edebilirler (Mehta & Maheshwari, 2014). Toksik lider davranışı sergileyen liderlerin alanında yetersiz olmaları, bu kişilerin statülerini korumaları için çok daha fazla güç kullanmalarına sebep olacaktır. Bu durum ise, örgütteki çalışma ortamının bozulmasını hızlandıracaktır (Kırbaç, 2013).

Blumen (2011) toksik liderin temel özelliklerini şu şekilde belirtmiştir:

- Örgüt çalışanlarının yeteneklerini artırmaya yönelik çaba göstermezler.
- Çalışanların korkuyla örgüte bağlanmalarını sağlamaya çalışırlar.
- Olumsuz eleştiriler yaparlar ve çalışanları istediklerini yaptırmak için baskı altında tutarlar.
- Rakip gördüğü kişileri itibarsızlaştırmaya çalışırlar.
- Üstlerine karşı farklı, astlarına karşı farklı davranış özellikleri sergilerler.

Toksik liderler başkalarını umursamadan hareket ederler. Kendilerine karşı aşırı bir özgüvenleri vardır ve başkalarının düşüncelerini dinlemeden karar alırlar. Karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamazlar. Çalışanları ile empati kuramayan, kendi görüşlerinin doğruluğuna inanan bu liderlerin duyarlı olmaları beklenemez (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Toksik liderler, astlarını baskı altında tutarak kişisel menfaatlerini korumaya çalışırlar (Bird, 2010). Toksik liderler, okul çalışanlarını ve okulun iklimini olumsuz yönde etkilemektedir. Toksik liderler, okul kültürünü düşünmezler. Onlar için önemli olan kendileridir. Daha üst makamlara sahip olabilmek için çalışanlarına karşı olumsuz tutum ve davranış sergilemektedirler. Dolayısıyla toksik liderler, örgütün gelişimine zarar vermektedir (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015). Çünkü bu liderler öğretmenlerin yaptıkları işe yabancılaşmalarına ve kendilerini görev yaptıkları okula ait hissetmemelerine yol açabilir.

Yabancılaşma kavramı değişik anlamlara gelmektedir. Yabancılaşma kavramı, kişinin çevresinden, işinden, emeğinden ya da benliğinden uzaklaşması duygusunu yansıtmaktadır. Bunun sonucunda kişinin bireysel, toplumsal ve kültürel uyumunda bazı sorunlar yaşanmaktadır. Kişinin özellikle çevresi üzerindeki denetiminin azalması ve çevresiyle uyum sorunu yaşaması kendisinin giderek yalnızlaşmasına, çaresiz kalmasına sebep olmaktadır. Yabancılaşma, bireylerin kendileri ve sosyal çevreleri hakkında sahip oldukları duyguları ile yakından ilişkilidir (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlioğlu, 2006). İşe yabancılaşma genel anlamda, çalışanın yaptığı işi anlamsız bulması; görev yaptığı kurumda çevresindekilerle kurduğu ilişkilerden memnun olmaması, çalışanın kendini artık yetersiz görmeye başlaması, yaptığı işe gücünün yetmeyeceğini düşünmesi, geleceğe umutla

bakamaması olarak ifade edilebilir. İşe yabancılaşma sonucu, kişi kendisini içinde bulunduğu sistemin değerli bir elemanı olarak görmeyecektir (Elma, 2003). İşe yabancılaşmanın elbette örgüt ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçları bulunmaktadır. İşe yabancılaşma; çalışan gruplar arasında düşmanlığın oluşmasına, örgüt çalışanlarının farklı statüler aramalarına ve örgüt içinde kendilerini güçsüz hissetmelerine sebep olmaktadır. İşe yabancılaşma genel anlamda sıkıntılı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu durum sonucunda örgüt çalışanları arasındaki ilişkiler zayıflamaktadır. Birbirleriyle olan iletişimleri bu durumdan zarar görmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemekte ve işten ayrılma niyetlerini tetiklemektedir (Seeman, 1967). Aslında kişinin örgütten ruhsal anlamda ya da fiziksek olarak uzaklaşması kişinin işe yabancılaştığının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin çalışma ortamında içinde bulunduğu çalışma koşulları ile işe yabancılaşması arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma ortamı maddi ve psikolojik anlamda kişinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır (DiPietro ve Pizam 2008). Eğitimde yabancılaşma ise eğitim-öğretim süreçlerinin temelini oluşturan değer, norm ve sosyal ilişkilerle ilgili bir durumdur. Eğitimde ortamlarında yabancılaşma, kişilerin okula karşı uzaklaşması, eğitim-öğretim etkinliklerinin giderek anlamsızlaşması, eğitim öğretim faaliyetlerine karşı ilgi ve isteğin azalması ve sıkıcı bir hal alması, eğitim sürecinden zevk alınmaması gibi sonuçları oluşturmaktadır. Eğitim örgütlerinde var olan yoğun müfredat, okul yöneticilerinin otoriter davranışlar sergilemeleri, öğretmenler ile iletişimde yaşanan aksaklıklar, işlevsiz bilgilerin aktarılmaya çalışılması, eğitimde yabancılaşma olgusunun yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde yaşanan yabancılaşma eğitim örgütlerinin paydaşlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Katıtaş, 2012). Yabancılaşma öğretmenlerin yaratıcılığını engeller. Yabancılaşma öğretmenlerin iyi bir model olmalarına engel teşkil eder. Öğretmenlerin, kişisel ve mesleki gelişimleri önünde önemli bir engeldir. İşe yabancılaşma, öğretmenlerin etkili ve verimli bir eğitim öğretim süreci geçirmelerine imkân tanımaz (Kılçık, 2011).

İşe yabancılaşma örgüt içerisinde farklı olumsuz duyguların yaşanmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisinde işe yabancılaşmaya yönelik; güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve insanın kendisine yabancılaşması duygularının yaşandığı görülmektedir (Seeman, 1967). Güçsüzlük, örgüt çalışanlarının karar alma sürecine katılımlarının sağlanmadığı ve düşüncelerine önem verilmediği durumlarda görülmektedir (Brooks, Hughes & Brooks, 2008). Anlamsızlık, bir davranışın ya da düşüncenin değerlendirilmesinde uygun kriterlerin bulunamaması durumudur. Bu bağlamda, bireyin bir davranışı ya da düşüncüyü değerlendirmede karşılaştığı bu belirsizlik anlamsızlığı oluşturan önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Blauner, 1964; akt. Bahadır, 2018). Yalıtılmışlık, kişinin kendisini çevresinden uzak tutması ve diğer bireylerle etkileşimde kendini sınırlandırması olarak ifade edilebilir. Bu durum kişisel sebeplerden veya çevresindeki kişilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanıyor olabilir (Elma, 2003). Başka bir ifadeyle yalıtılmışlık, bireyin kendisini bulunduğu toplumdan soyutlaması olarak ifade edilebilir. Kendini toplumdan soyutlayan birey ise, toplumsal amaçları ve değerleri reddeder. Bu tür insanlar kendi dünyalarında yaşarlar ve çevrelerine karşı ilgileri yoktur (Aydın, 2002). Başaran'a (1998) göre bu tür yabancılaşmada insan, samimi olmayan ve yapmak istemediği davranışlar sergiler.

Toksik liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; toksik liderlik davranışlarının kurumsal başarıyı olumsuz etkilediği (Eğinli ve Bitirim, 2008), toksik liderlik özelliklerinin ortaya konulmaya çalışıldığı (Kırbaç, 2013; Pelletier, 2010), toksik liderlik davranışlarının eğitim üzerinde olumsuz sonuçlar oluşturduğu (Mahlangu, 2014), toksik liderlik ile iş stresi (Zagross & Jamileh, 2016), ve örgütsel sinizm (Dobbs, 2014) arasında anlamlı ilişki olduğu, toksik liderliğin örgüt sağlığını olumsuz yönde etkilediği (Reyhanoğlu ve Akin, 2016) görülmektedir.

İşe yabancılaşma ile ilgili alanyazın incelendiğinde; iş yaşam kalitesi ve işe yabancılaşma arasında anlamlı ilişki olduğu (Kösterelioğlu, 2011), yıldırma davranışlarının işe yabancılaşma üzerinde etkili olduğu (Kazoğlu, 2014), yönetici davranışlarının işe yabancılaşma üzerinde etkili olduğu (Çevik, 2009), öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde

etkili olduğu (Sandidge, 2002), öğretmen yalıtılmışlığı ile yabancılaşma arasında anlamlı ilişki olduğu (Schlichte, Yssel & Merbler, 2005), öğretmenlerin işe yabancılaşma deneyimlerinin farklılık gösterdiği (Brooks, Hughes ve Brooks, 2008), okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğu (Banai & Reisel, 2007) görülmektedir.

Okul yöneticileri bulundukları konumdan dolayı güç sahibidirler. Bu gücü kullanarak hedefler doğrultusunda faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayabilirler. Fakat okul yöneticileri korku temelli bir etki oluşturmaya çalıştığında aslında farkında olmadan çalıştığı kuruma zarar verebilirler. Kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden, başkalarıyla empati kuramayan, çalışanlarına değer vermeyen okul yöneticilerinin hedeflerine ulaşmaları pek mümkün değildir. Bu durum öğretmenlerin okula karşı aidiyetlik duygularını olumsuz şekilde etkileyebilir. Okul yöneticilerinin çalışanlar üzerindeki yıkıcı etkileri öğretmenlerin kendilerini anlamsız görmelerine ve okuldan soyutlamalarına sebep olabilir. Bu araştırma ile ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ve işe yabancılaşmalarına ilişkin algıları ne düzeydedir?
- 2) Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- 3) Öğretmen algılarına göre, toksik liderlik davranışları, işe yabancılaşmaya ait alt boyutları anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışma olan bu araştırmada; ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler ve bağımsız değişkenlerin yordayıcılık düzeyleri de incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2018- 2019 eğitim öğretim yılı Erzurum ili Yakutiye ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ortaokullarında görev yapmakta olan 934 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem, basit tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenmiştir ve 253 öğretmenenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin %56.5'ini kadın öğretmenler; %43.5'ini erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre %9.1'inin 1-5 yıl, %23.7'sinin 6-10 yıl, %24.5'inin 11-15 yıl, %24.5'inin 16-20 yıl, %18.2'sinin 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmüştür.

Veri Toplama Araçları

Toksik Liderlik Ölçeği: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algılarının belirlenmesi amacıyla Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen "Toksik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, Andrew A. Schmidt'in (2008) uyguladığı "Development and Validation of the Toxic Leadership Scale" isimli ölçekten yararlanılarak geliştirilmiştir. Toksik liderlik ölçeği; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum alt boyutları olmak üzere toplamda dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarından; değer bilmezlik boyutunda 11 madde, çıkarıcılık boyutunda 9 madde, bencillik boyutunda 5 madde ve olumsuz ruhsal durum boyutunda ise 5 madde bulunmaktadır. Ölçeğin tümüne ilişkin güvenilirliği .96 olarak hesaplanmıştır. Toplamda açıklanan varyans % 67,0'dır. Ölçek maddelerine ait faktör yüklerinin ise .87 ile .47 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha

değerleri ise değer bilmezlik boyutunda .93, çıkarıcılık boyutunda .95, bencillik boyutunda .91 ve olumsuz ruhsal durum boyutunda .87 olarak belirlenmiştir. Buna göre ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmüştür. Yaptığımız araştırmada ise ölçeğe ait Cronbach Alpha değerleri; “Değer Bilmezlik” boyutunda .94, “Bencillik” boyutunda .97, “Çıkarıcılık” boyutunda .94 ve “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutunda .95 olarak bulunmuştur.

İşe Yabancılaşma Ölçeği: İşe Yabancılaşma Ölçeği Elma (2003) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan işe yabancılaşma ölçeği dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşmadır. Anketin tümü için Cronbach alpha katsayısı .93 olarak bulunmuştur. Elma (2003) tarafından geliştirilen ölçme aracında yer alan maddelere ait faktör yük değerlerinin .37 ile .75 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarından; güçsüzlük boyutu 10 madde, anlamsızlık boyutu 11 madde, yalıtılmışlık boyutu 10 madde ve okula yabancılaşma boyutu ise 7 maddeden oluşmaktadır. Toplamda açıklanan varyans oranının %42.4 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri ise güçsüzlük boyutunda .86, anlamsızlık boyutunda .84, yalıtılmışlık boyutunda .80 ve okula yabancılaşma boyutunda ise .62 olarak belirlenmiştir. Buna göre ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmüştür. Yaptığımız araştırmada ise ölçeğe ait Cronbach Alpha değerleri; “Güçsüzlük” boyutunda .92, “Anlamsızlık” boyutunda .91, “Yalıtılmışlık” boyutunda .92 ve “Okula Yabancılaşma” boyutunda .95 olarak bulunmuştur.

Bulgular

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları Ne Düzeydedir?

Tablo 1:Toksik liderlik alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Alt Boyutlar	$\bar{X}$	Ss
1.Değer Bilmezlik	2.48	1.09
2.Bencillik	3.12	.81
3.Çıkarıcılık	2.46	1.19
4.Olumsuz Ruhsal Durum	2.52	1.22

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde; en yüksek ortalama bencillik boyutunda ($\bar{X}=3.12$) görülürken, en düşük ortalamanın ise çıkarıcılık boyutunda ($\bar{X}=2.46$) olduğu görülmektedir. Toksik liderlik alt boyutlarına ait ortalamaların, olumsuz ruhsal durum boyutunda ($\bar{X}=2.52$), değer bilmezlik boyutunda ($\bar{X}=2.48$) olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin İşe Yabancılaşmalarına İlişkin Algıları Ne Düzeydedir?

Tablo 2:İşe yabancılaşma alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Alt Boyutlar	$\bar{X}$	Ss
1.Güçsüzlük	2.42	.88
2.Anlamsızlık	2.36	.80
3.Yalıtılmışlık	2.41	.70
4.Okula Yabancılaşma	2.77	.59

Öğretmenlerin algılarına göre, işe yabancılaşmaya ilişkin dağılımlar incelendiğinde; en yüksek ortalamanın okula yabancılaşma boyutunda ($\bar{X}=2.77$), en düşük ortalamanın ise anlamsızlık boyutunda ($\bar{X}=2.36$) olduğu görülmektedir. İşe yabancılaşmaya ilişkin diğer ortalamaların güçsüzlük boyutunda ($\bar{X}=2.42$), yalıtılmışlık boyutunda ($\bar{X}=2.41$) olduğu görülmektedir.

*Toksik Liderlik İle İşe Yabancılaşma Boyutları Arasındaki Korelasyonlar***Tablo 3:** Toksik Liderlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki Korelasyonlar

<i>Değişkenler</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1.Değer Bilmezlik	-							
2.Bencillik	.87**	-						
3.Çıkarıcılık	.96**	.87**	-					
4.Olumsuz Ruhsal Durum	.93**	.86**	.93**	-				
5.Güçsüzlük	.94**	.86**	.94**	.92**	-			
6.Anlamsızlık	.93**	.83**	.92**	.90**	.91**	-		
7.Yalıtılmışlık	.89**	.80**	.88**	.86**	.87**	.87**	-	
8.Okula Yabancılaşma	.83**	.74**	.82**	.79**	.79**	.81**	.76**	-

n= 206; **p<.01

Tablo 3. incelendiğinde okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ve işe yabancılaşmaya ilişkin öğretmen algıları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Toksik liderlik ölçeğinin değer bilmezlik boyutu ile işe yabancılaşma ölçeğinin güçsüzlük ($r=.94$, $p<.01$), anlamsızlık ($r=.93$, $p<.01$), yalıtılmışlık ($r=.89$, $p<.01$) ve okula yabancılaşma ($r=.83$, $p<.01$) boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Toksik liderlik ölçeğinin bencillik boyutu ile işe yabancılaşma ölçeğinin güçsüzlük ($r=.86$, $p<.01$), anlamsızlık ($r=.83$, $p<.01$), yalıtılmışlık ($r=.80$, $p<.01$) ve okula yabancılaşma ($r=.74$, $p<.01$) boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Toksik liderlik ölçeğinin çıkarıcılık boyutu ile işe yabancılaşma ölçeğinin güçsüzlük ($r=.94$, $p<.01$), anlamsızlık ($r=.92$, $p<.01$), yalıtılmışlık ($r=.88$, $p<.01$) ve okula yabancılaşma ($r=.82$, $p<.01$) boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, toksik liderlik ölçeğinin olumsuz ruhsal durum boyutu ile işe yabancılaşma ölçeğinin güçsüzlük ($r=.92$, $p<.01$), anlamsızlık ($r=.90$, $p<.01$), yalıtılmışlık ($r=.86$, $p<.01$) ve okula yabancılaşma ($r=.79$, $p<.01$) boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Toksik Liderlik Davranışlarının İşe Yabancılaşma Boyutlarını Yordama Düzeyi

Araştırmada, işe yabancılaşmanın yordanması amacıyla çoklu regresyon analizi yapılarak, sonuçlar; Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7’de verilmiştir.

*Güçsüzlük Boyutunun Yordanması***Tablo 4:**Güçsüzlük Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	.500	.081	-	6.213	.000*
1.Değer Bilmezlik	.223	.059	.277	3.794	.000*
2.Bencillik	.070	.044	.065	1.589	.113
3.Çıkarıcılık	.316	.054	.431	5.809	.000*
4.Olumsuz Ruhsal Durum	.145	.041	.203	3.530	.000*

F = 62.064; *p <.05

R = .95; R² = .90

Tablo 4 incelendiğinde, toksik liderlik ölçeğinin; tüm alt boyutlarının, işe yabancılaşma ölçeğinin güçsüzlük boyutunu istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($F=62.064$, $p<.01$). Bu değişkenler, güçsüzlük boyutundaki değişimin %90’ını ($R=.95$, $R^2=.90$)

açıklayabilmektedir. Toksik liderlik ölçeğinin; değer bilmezlik ($\beta=.277$, $p<.05$), çıkarıcılık ($\beta=.431$, $p<.05$) ve olumsuz ruhsal durum ($\beta=.203$, $p<.05$) boyutları işe yabancılaşma ölçeğinin güçsüzlük boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bencillik boyutu ($\beta=.065$, $p<.05$) tek başına güçsüzlük boyutunu anlamlı düzeyde yordamamaktadır.

Anlamsızlık Boyutunun Yordanması

Tablo 5:Anlamsızlık Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	t	P
Sabit	.692	.082	-	8.402	.000*
1.Değer Bilmezlik	.314	.060	.430	5.228	.000*
2.Bencillik	.015	.045	.015	.329	.742
3.Çıkarıcılık	.234	.056	.352	4.209	.000*
4.Olumsuz Ruhsal Durum	.105	.042	.161	2.493	.013*

$F = 48.572$; * $p < .05$

$R = .94$; $R^2 = .89$

Tablo 5 incelendiğinde, toksik liderlik ölçeğinin; tüm alt boyutlarının, işe yabancılaşma ölçeğinin anlamsızlık boyutunu istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($F=48.572$, $p<.01$). Bu değişkenler, anlamsızlık boyutundaki değişimin %89'unu ($R=.94$, $R^2=.89$) açıklayabilmektedir. Toksik liderlik ölçeğinin; değer bilmezlik ($\beta=.430$, $p<.05$), çıkarıcılık ($\beta=.352$, $p<.05$) ve olumsuz ruhsal durum ($\beta=.161$, $p<.05$) boyutları işe yabancılaşma ölçeğinin anlamsızlık boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bencillik boyutu ($\beta=.015$, $p<.05$) tek başına anlamsızlık boyutunu anlamlı düzeyde yordamamaktadır.

Yalıtılmışlık Boyutunun Yordanması

Tablo 6:Yalıtılmışlık Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	t	P
Sabit	.957	.092	-	10.380	.000*
1.Değer Bilmezlik	.268	.067	.421	3.984	.000*
2.Bencillik	.057	.051	.067	1.124	.262
3.Çıkarıcılık	.204	.062	.350	3.262	.001*
4.Olumsuz Ruhsal Durum	.047	.047	.083	.999	.319

$F = 27.182$; * $p < .05$

$R = .90$; $R^2 = .81$

Tablo 6 incelendiğinde, toksik liderlik ölçeğinin; tüm alt boyutlarının, işe yabancılaşma ölçeğinin yalıtılmışlık boyutunu istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($F=27.182$, $p<.01$). Bu değişkenler, yalıtılmışlık boyutundaki değişimin %81'ini ($R=.90$, $R^2=.81$) açıklayabilmektedir. Toksik liderlik ölçeğinin; değer bilmezlik ($\beta=.421$, $p<.05$) ve çıkarıcılık ($\beta=.350$, $p<.05$) boyutları işe yabancılaşma ölçeğinin yalıtılmışlık boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bencillik ($\beta=.067$, $p<.05$) ve olumsuz ruhsal durum ($\beta=.083$, $p<.05$) boyutları tek başına yalıtılmışlık boyutunu anlamlı düzeyde yordamamaktadır.

Okula Yabancılaşma Boyutunun Yordanması

Tablo 7:Okula Yabancılaşma Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	t	P
Sabit	1.629	.099	-	16.498	.000*
1.Değer Bilmezlik	.260	.072	.480	3.601	.000*
2.Bencilik	.031	.054	.043	.578	.564
3.Çıkarıcılık	.158	.067	.321	2.372	.018*
4.Olumsuz Ruhsal Durum	.002	.050	.005	.047	.963

F = 14.473; *p < .05

R = .84; R² = .70

Tablo 7 incelendiğinde, toksik liderlik ölçeğinin; tüm alt boyutlarının, işe yabancılaşma ölçeğinin okula yabancılaşma boyutunu istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($F=14.473$, $p<.01$). Bu değişkenler, okula yabancılaşma boyutundaki değişimin %70'ini ($R=.84$, $R^2=.70$) açıklayabilmektedir. Toksik liderlik ölçeğinin; değer bilmezlik ($\beta=.480$, $p<.05$) ve çıkarıcılık ($\beta=.321$, $p<.05$) boyutları işe yabancılaşma ölçeğinin okula yabancılaşma boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bencilik ($\beta=.043$, $p<.05$) ve olumsuz ruhsal durum ($\beta=.005$, $p<.05$) boyutları tek başına okula yabancılaşma boyutunu anlamlı düzeyde yordamamaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucuna göre; toksik liderlik ölçeği boyutlarına ait en yüksek ortalamanın bencilik boyutunda olduğu, çıkarıcılık boyutunun ise en düşük düzeyde algılanan boyut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, okul yöneticilerinin bulunduğu konumları fazlasıyla hak ettiklerine inandıkları söylenebilir. Okul yöneticilerinin, okulun geleceğinin ancak kendi yönetimiyle mümkün olabileceğini düşündükleri ifade edilebilir. Aslında toksik liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticisi için, kendisinin mükemmel bir kişi olduğunu düşündüğü ve kendisini diğerlerinden daha yetenekli olarak gördüğü söylenebilir. Bu tür liderlik tarzı gösteren okul yöneticilerinin kendilerini okulda bulunan diğer kişilerden daha üstün gördükleri söylenebilir. Her şeyin en iyisini kendisinin bildiğini düşünen, egosuyla hareket eden okul yöneticisinin katılımı sağlaması, öğretmenlerin düşüncelerine önem vermesi oldukça düşük bir ihtimaldir. Böyle bir durumda okulda demokratik bir ortamın sağlanması mümkün değildir. Bahadır (2018), Çetinkaya (2017), Günsel (2017), Reyhanoglu ve Akın (2016), Yılmaz (2018), Zagross & Jamileh (2016) yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlardır. İşe yabancılaşma ölçeğine ait en yüksek ortalamanın okula yabancılaşma boyutunda, en düşük ortalamanın ise anlamsızlık boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, öğretmenlerin okul ile ilgili sorumluluk almak istemedikleri, okul ortamında kendilerini rahat hissetmedikleri söylenebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin, mesleklerini yapılabilecek bir meslek olarak görmedikleri ve okul ortamında suçluluk duygusu yaşadıkları ifade edilebilir. Kendini çalıştığı örgütün değerli bir parçası olarak görmeyen öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinde artış olacaktır. İstekli bir şekilde gitmedikleri, mutlu olmadıkları bir okulda öğretmenlerin verimli olması pek mümkün değildir. Elma (2003), Celep (2008), Kösterelioğlu (2011), Kılçık (2011), Sandidge (2002), Schlichte, Yssel & Merbler (2005) yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile işe yabancılaşmaya ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Toksik liderlik ölçeğinin tüm alt boyutları ile işe yabancılaşma ölçeğinin alt boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Toksik liderlik, okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Toksik liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileri, öğretmenlerin görev yaptıkları kurumda kendilerini rahat hissetmemelerine ve kuruma

yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. Kendini çalıştığı okula ait hissetmeyen bir öğretmenin okula faydalı olmasını beklemek yanlış olur. Bu nedenle okul yöneticilerine bu bağlamda önemli sorumluluklar düşmektedir. Okulun dümeni okul yöneticisinin elindedir. Okulun amaçları doğrultusunda çalışanlara rehberlik edecek, onları yönlendirecek kişi okul yöneticisidir. Bu nedenle okul yöneticisi elindeki gücü doğru ve etkili şekilde kullanmalıdır. Kendini okuldan soyutlamış, çalıştığı kurumda etkisinin olmadığını düşünen bir öğretmenin amaçlar doğrultusunda hareket etmesi oldukça güçtür. Okul paydaşları ortak amaçlar doğrultusunda birleşebilmelidir. Hedeflere ulaşmak yolunda öğretmenleri güdüleyecek öncelikli kişi okul yöneticisi olmalıdır. Özellikle okul yöneticisi ile sorun yaşayan öğretmenler görev yaptıkları okul için verimli olamazlar. Çünkü okulu, amaçları sahiplenmezler. Kedilerini mutlu hissetmedikleri için psikolojik açıdan oldukça rahatsız olurlar. Bu durumda bir öğretmenin okul için çaba göstermesi, benliğini ortaya koyması mümkün olmayabilir. İşte okul yöneticisi bu anlamda davranışlarının sonuçlarını analiz edebilmelidir. Bunun için okul yöneticisi hırslarının esiri olmamalı bireysel çıkarlarını okulun çıkarlarından önde tutmamalıdır. Okul yöneticisi sorumluluklarının farkında olmalı, misyonu ve vizyonu doğrultusunda hareket etmelidir. Bencilik okulda samimi bir havanın oluşmasını engelleyecektir. Çıkarıcı davranışlar öğretmenlerin tepkisine yol açacaktır. Bu nedenle okul yöneticileri, tutum ve davranışları ile öğretmenlerin güvenlerini kazanmalıdır. Kazoğlu (2014), Çevik (2009), Banai & Reisel (2007) yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Toksik liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileri bu davranışları ile aslında hem öğretmenleri hem de kendilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Okul yöneticisi pek farkında olmasa da çalışanlarına kötü davranması, tehditkâr söylemlerde bulunması, ortaya konulan ürünleri beğenmeyip göz ardı etmesi, bir süre sonra kendi ruh hâline de olumsuz yansıtacaktır. Kendilerine karşı kötü davranışlar sergileyen bir okul yöneticisine karşı, öğretmenlerin samimi davranışlar sergilemesi mümkün değildir (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019). Karşılıklı ilişkilerin zayıf olduğu olumsuz bir çalışma ortamında öğretmenler kendilerini güçsüz hissedebilir, yaptıkları işi anlamsız bulabilir. Bu nedenle okul yöneticileri yıkıcı değil yapıcı olmalıdır. Yıkıcı liderlik davranışları yerine yapıcı liderlik davranışları tercih edilmelidir. Böylece okulun gelişimi sağlanabilir. Bu nedenle, okul yöneticileri çağın gereklerine ayak uydurabilmelidir. Akbaşı ve Balıkcı' ya (2013) göre, okul yöneticisi geleneksel yönetim anlayışından uzak olmalı ve çağın gereklerini karşılayabilmelidir. Bunun için de eğitim yönetimi alanında bilgili olması gerekmektedir. Aksi durumda rollerini gerektiği gibi oynamaları güçleşecektir. Okul yöneticisi eğitim öğretim için uygun ortamları oluşturabilmeli, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine destek sağlamalıdır. Bu sayede öğretmenler, yeteneklerini ve performanslarını artırabilir ve görev yaptıkları okula daha faydalı olabilirler (Erçetin ve Biasso, 2015).

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, toksik liderlik ölçeğinin; tüm alt boyutları işe yabancılaşma ölçeğinin güçsüzlük ve anlamsızlık boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordarken, değer bilmezlik ve çıkarıcılık boyutları ise yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Eğitim örgütlerinin etkili bir şekilde varlıklarını devam ettirebilmeleri için çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim sağlanmalıdır. Bu nedenle okul yöneticisi etkili iletişim sayesinde okul içinde birlik ve beraberliği tahsis etmelidir. Bu şekilde örgüt içerisinde oluşabilecek sorunların önüne geçilebilir ya da ortaya çıkan sorunlar daha kolay bir şekilde çözülebilir (Erçetin, Potas, Kısa ve Açıkalın, 2013). Toksik liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşarak, yeteneklerini ortaya koymaları önünde büyük bir engel oluşturabilir. Bu liderler, öğretmenleri eleştirirler; fakat eleştirileri olumlu değildir. Okul yöneticileri eleştirel olmalı; ancak yaptıkları eleştiriler öğretmenlerin gelişimlerine katkı sağlamalıdır. Okul yöneticileri öğretmenlerin eksikliklerini belirlemeli ve onları incitmeden, sağlıklı bir iletişime geçerek bu eksiklikleri gidermeye çalışmalıdır. Burada önemli olan etkenlerden biri de okul yöneticilerinin empati kurabilme yetenekleridir. Öğretmenlerin yapılan davranışlar karşısında neler düşünebilecekleri ya da neler hissedebileceklerini anlamak gerekir. Karşılıklı güvenin ve anlayışın sağlandığı bir eğitim öğretim ortamında başarıyı yakalamak daha kolay olacaktır. Şayet okul

yöneticileri ve öğretmenler birlikte hareket edebilir ve koordinasyonu sağlayabilirlerse sorunların üstesinden gelebilirler. Bitirim ve Eğinli (2008), toksik liderlerin ben duygusuyla hareket ettiklerini, öğretmenlere olumsuz mesajlar verdiklerini ve egolarını tatmin etmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler. Asıl önemli olan biz duygusuyla hareket edebilmek ve sorumlulukları paylaşabilmektir. Okul yöneticileri başarılı durumları sahiplenip, başarısızlıklarda karşısındakileri suçlamamalıdır. Okulda görev yapanlar bir ekiptir ve grup bilinciyle hareket etmelidirler.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu önerilerde bulunulabilir: Okul yöneticileri toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin üzerindeki olumsuz etkileri hakkında bilgilendirilebilir. Okul yöneticileri okulun çıkarlarını kişisel çıkarları üzerinde tutmayı bilmelidir. Amaçlarının farkında olan, liyakat sahibi okul yöneticileri yönetime getirilebilir. Okul yöneticileri başarılı öğretmenleri takdir ederek, diğer öğretmenler için örnek teşkil etmelerini sağlayabilir. Öğretmenlerin örgüte karşı aitik duygularının gelişimi için öğretmenlerle etkili iletişim kurulabilir. Okul yöneticileri samimi bir okul ikliminin oluşmasına katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaşı, S. ve Balıkcı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 366-377.
- Aydın, İ. P. (2002). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Banai, M. Reisel ve W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 182(4), 463-476.
- Başar, U., Sıgı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İnsan ve Yaşam Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara: Aydan Tesisleri.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2015). Toxicity behaviours in organizations: Study of reliability and validity of toxic emotional experiences scale. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 519-529.
- Bird, J. M. *Destructive leadership in the army; Prescriptions for change*. United States Army War College. 2010.
- Blumen, J. L. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. *Representation*, 47(3), 331- 342.
- Brooks, J. S., Hughes, R. M. ve Brooks, M. C. (2008). Fear and trembling in the American High School: Educational reform and teacher alienation. *Educational Policy*, 22(1), 45-62.
- Celep, B. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Kocaeli ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Çevik, R. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında yönetici davranışlarının öğretmenlerin mesleklerine yabancılaşmasına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DiPietro, R. B. ve Pizam, A. (2008). Employee alienation in the quick service restaurant industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 22-39.
- Dobbs, J. M. (2014). The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism. Unpublished doctoral thesis, University of San Diego, ABD.
- Eğinli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması: Ankara ili örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş.Ş., Potas, N., Kısa, N. & Açıkalin, Ş.N. (2013). To be on the Edge of Chaos with Organizational Intelligence and Health. In S. Banerjee (Ed.). *Chaos and Complexity Theory for Management: Nonlinear Dynamics*. (pp. 184-203). USA: IGI Global.
- Erçetin, Ş.Ş. ve Bisaso, S.M. (2015). The Incorporation of Fractals into Educational Management and its Implications for School Management Models. In Ş.Ş. Erçetin & S. Banerjee (Eds.) *Chaos, Complexity and Leadership 2013*. Springer Proceedings in Complexity, Ch. 4, 35-55.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gangel, K. O. (2008). *Surviving toxic leaders: How to work for flawed people in churches, schools, and christian organizations*. Wipf & Stock, Eugene: Oregon.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Hitchcock, M. J. (2015). The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviours among San Diego Nonprofit Paid Staff, Unpublished doctoral thesis, University of San Diego, ABD.
- Katıtaş, S. (2012). *İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinde okula yabancılaşma ve okulu bırakma eğilimi (Şanlıurfa ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Kazoğlu, M. A. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel yıldırma ve işe yabancılaşma algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Kılçık, F. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine ilişkin algıları (Malatya ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kösterelioğlu, M. A. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile işe yabancılaşması arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1- 40.

- Mahlangu, V. P. (2014). The effects of toxic leadership on teaching and learning in South African township schools. *J Soc Sci*, 38(3), 313-320.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Reyhanoğlu, M., ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Sandidge, W. V. (2002). *Teacher alienation and plans to stay*. Unpublished doctoral thesis, The University of Virginia.
- Schlichte, J. Yssel, N. ve Merbler, J. (2005). Patways to burnout: Case studies in teacher isolation and alienation. *International Journal of Behavioral Development*, 50(1), 35-40.
- Seeman, M. (1967). On the personal consequences of alienation in work. *American Sociological Review*, 32(2), 273-285.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-589.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A. ve Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *AnemonMuş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1) 211-219.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. Transleadership, Inc.
- Yılmaz, Y. S. (2018). *Liderlik ile çeşitli örgütsel davranış türleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Zagross, H. ve Jamileh, Z. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.