

Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Performanslarına Etkisi *

The Effect Of School Principals' Toxic Leadership Behavior On Teachers' Professional Performance

ÖZET

Bu çalışmada okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki performansları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için 384 okul müdürü ve öğretmene ölçme aracı uygulanmış ve elde edilen veriler istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki performansını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu toksik liderlik davranışları arasında yetersiz iletişim, olumsuz tutum ve davranışlar, haksız eleştiri, sürekli denetleme ve kontrol, haksızlık, baskı ve tehdit yer almaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin yapıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki performansını olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu yapıcı liderlik davranışları arasında güven sağlama, destek, motivasyon, takdir, hedef belirleme, iş birliği ve öğretmen gelişimini destekleme yer almaktadır. Sonuç olarak, bu çalışma okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki performansını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, okul müdürleri yapıcı liderlik davranışları sergilemeli ve öğretmenlerin gelişimine destek olacak bir ortam yaratmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, Mesleki performans, Eğitim yönetimi, Yapıcı liderlik, Örgütsel bağlılık

ABSTRACT

This study aimed to reveal the effect of toxic leadership behaviors of school principals on teachers' Professional performance. To achieve this goal, the measurement tool was applied to 384 school principals and teachers and the obtained data was analyzed using statistical methods. Research results Show that school principals' toxic leadership behaviors negatively affect teachers' Professional performance. These toxic leadership behaviors include inadequate communication, negative attitudes and behaviors, unfair criticism, constant supervision and control, injustice, pressure and threat. Additionally, it has been revealed that the constructive leadership behaviors of school principals positively affect the Professional performance of teachers. These constructive leadership behaviors include providing trust, support, motivation, appreciation, goal setting, collaboration and supporting teacher development. In conclusion, this study shows that school principals' toxic leadership behaviors negatively affect teachers' Professional performance. Therefore, school principals should exhibit constructive leadership behaviors and create an environment that supports the development of teachers.

Keywords: Toxic leadership, Professional performance, Educational management, Constructive leadership, Organizational commitment

GİRİŞ

Liderlik kavramı, günümüze kadar birçok araştırmaya konu olmuştur (Çelik, 1998; Kesken & Ayyıldız, 2008; Erdem & Dikici, 2009; Uğurluoğlu & Çelik, 2009; Demir vd., 2010; Tunçer, 2011; Demirel & Kışman, 2014; Küçüközkan, 2015; Yeşil, 2016). Bu araştırmaların çoğunda, liderliğin olumlu yönlerinden, liderin örgüte kattığı faydalardan, örgüt çalışanlarına örnek olan olumlu davranışlarından ve olumlu liderlik özelliklerinden bahsedildiği görülmektedir. Ancak son yıllarda, liderlerin örgütü ve örgüt çalışanlarını etkisi altına alan zehirli duygu ve zehirli örgüt ikliminden bahseden bilimsel çalışmalara da yer verildiği görülmektedir (Whicker, 1996; Demirel, 2015). Bu çalışmalar, liderliğin olumsuz etkilerine de odaklanarak, liderlerin örgüt kültürüne ve çalışanların psikolojik sağlığına nasıl zarar verebileceğine dair araştırmaları içermektedir.

Toksik liderlik, bir liderin çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratan, manipülatif, baskıcı ve haksız davranışlar sergilediği bir liderlik tarzıdır (Blumen, 2010). Toksik liderlik kavramı ile birlikte literatürde yer alan *küçük tiranlık* (Ashforth, 1994), *istismarcı liderlik* (Dyne, Ang & Botero, 2003), *yıkıcı (zarar verici) liderlik* (Aasland, vd., 2010), *narsist liderlik* (Stein, 2013) kavramları da benzer özellik göstermektedir.

* Bu çalışma yazar tarafından Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri ABD Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesinin bir bölümünden derlenmiştir.

¹ Öğretmen, MEB, Erzurum, Türkiye. ORCID: 0009-0002-6928-7807

Yavuz Ayyıldız¹ 

How to Cite This Article

Ayyıldız, Y. (2023). "Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Performanslarına Etkisi" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:118; pp:9774-9780. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.73881>

Arrival: 27 August 2023

Published: 31 December 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Toksik liderlerin özellikleri arasında, kendi çıkarları için çalışanları manipüle etme (Bloom, 2006), aşırı kontrolcü davranışlar sergileme, aşırı rekabetçi bir ortam yaratma, işlerin sorumluluğunu başkalarına yüklemeye gibi davranışlar yer alır. Bu liderler, doğruyu söylemek yerine, yalan söyleme, bilgiyi manipüle etme veya gerçekleri saklama eğilimindedirler (Box, 2012).

Toksik liderlik, örgütlerin başarısını olumsuz yönde etkileyebilecek dört boyuta sahiptir. Bunlar, değer bilmezlik boyutu, çıkarıcılık boyutu, bencillik boyutu ve olumsuz ruhsal durumlar boyutlarıdır (Schmidt, 2008; Çelebi vd.,2015).

Toksik liderlik, bir örgütün kültürüne, çalışanların davranışlarına, motivasyonlarına, iş birliğine ve başarılarına zarar veren önemli bir sorundur. Toksik liderler, örgüt kültüründe yıkıcı bir etkiye sahip olur ve çalışanların güvenini, sadakatini, motivasyonunu ve iş birliğini azaltır. Bu da çalışanların performansını düşürür ve işletmenin başarısını olumsuz etkiler. Toksik liderler, örgüt kültürünü bozan ve ayrıca çalışanların psikolojisini etkileyen olumsuz bir ortam yaratır. Çalışanlar, toksik liderlerin davranışlarından dolayı korku, stres ve endişe yaşayabilirler. Bu durum, çalışanların motivasyonunu azaltır, işe devamsızlık oranını artırır ve işten ayrılma oranlarını yükseltir. Ayrıca, bu durum, çalışanların iş birliğini azaltabilir ve örgüt içindeki iletişimi olumsuz etkileyebilir (Aubrey, 2012). Özellikle eğitim sektöründe, okul müdürleri tarafından uygulandığında öğretmenler üzerinde ciddi sonuçları olabilir. Bu tarz liderler, yetersiz iletişim, olumsuz tutum ve davranışlar, haksız eleştiri, sürekli denetleme ve kontrol, haksızlık, baskı ve tehdit gibi davranışlar sergileyerek öğretmenlerin iş performansını olumsuz etkileyebilirler.

Eğitim sektöründeki toksik liderlik sorununu ele almak, öğretmenlerin refahını artırmak ve öğrenci başarısını etkilemek için önemli bir bilgi sağlamaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmesi ve geliştirmesi, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturması ve öğretmenlerin mesleki gelişimine destek olması, eğitim sektöründe olumlu değişimlerin gerçekleşmesine katkıda bulunabilir. Bu nedenle bu çalışmada okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki performansları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur:

- ✓ Toksik liderliğin boyutlarından olan değer bilmezlik kavramının öğretmenlerin mesleki performansına etkisi nedir?
- ✓ Toksik liderliğin boyutlarından olan bencillik kavramının öğretmenlerin mesleki performansına etkisi nedir?
- ✓ Toksik liderliğin boyutlarından olan çıkarıcılık kavramının öğretmenlerin mesleki performansına etkisi nedir?
- ✓ Toksik liderliğin boyutlarından olan olumsuz ruhsal durum kavramının öğretmenlerin mesleki performansına etkisi nedir?

YÖNTEM

Bu bölümde, bir araştırmanın amacı, önemi, soruları, yöntemi ve bulguları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Ayrıca çalışmada kullanılan değişkenler ve veri toplama araçlarıyla ilgili bilgiler verilirken, verilerin nasıl analiz edildiği de açıklanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonu, iş performansı ve öğrenci başarısı gibi faktörler üzerindeki olumsuz etkilerini belirlemeyi hedeflemektedir. Çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının potansiyel zararlarını anlamalarının sağlanması ve toksik liderlik davranışlarının olumsuz etkilerinin minimize edilmesi için uygun önlemlerin alınması hususunda değerli bir perspektif elde edileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, eğitim sektöründeki toksik liderlik sorununu ele alması, öğretmenlerin refahını artırması ve öğrenci başarısını etkilemesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmesinin ve geliştirmesinin, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmasının ve öğretmenlerin mesleki gelişimine destek olmasının, eğitim sektöründe olumlu değişimlerin gerçekleşmesine katkıda bulunması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, ilişkisel tarama modeli, genel tarama modelleri arasından seçilen bir nicel araştırma yöntemi olarak kullanılmaktadır. Tarama modeli, geçmişte veya günümüzdeki bir durumu doğru bir şekilde tanımlayan,

öğrenmenin gerçekleşmesi ve istenen davranışların gelişimi için uygulanan süreçleri içermektedir. Genel tarama modelinde, çok sayıda öge içeren bir evrende, evrenin tamamı veya örneklemeden seçilen bir grup örnek üzerinde tarama yaparak evren hakkında genel bir sonuca varılmaktadır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki eş zamanlı değişimin varlığını belirlemeyi hedefleyen bir tarama yaklaşımını temsil etmektedir. Amaç, değişkenlerin birlikte hareket edip etmediğini ve eğer ediyorsa nasıl bir ilişki olduğunu belirlemektir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği ve eğer değişiyorsa nasıl bir ilişki olduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır (Karasar, 2011).

Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırma evrenini Erzurum ilinde görev yapan öğretmenler temsil etmektedir. Araştırma örneklemini ise Erzurum'da bulunan okullardan rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 20 okulda görev yapan 384 öğretmen ve idari personel oluşturmaktadır. Büyük ana kitleler için kabul edilebilir örnek büyüklüklerinin belirlenmesine yönelik araştırmalarda $N \geq 100.000$ olduğunda, $n = 384$ birim yeterli sayılmaktadır (Sekaran, 2003).

Veri Toplama Aracı

Araştırmadaki veriler Çelebi vd. (2015) tarafından geliştirilen Toksik Liderlik Ölçeği ve Eskibağ (2014) tarafından derlenen Öğretmen Performans Ölçeği ile elde edilmiştir. Toksik Liderlik Ölçeği (Çelebi vd., 2015) değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum üzere 4 alt faktörden ve 30 maddeden oluşmaktadır ($\alpha = 0.96$). Bu 30 maddenin 11 tanesi toksik liderliğin boyutlarından değer bilmezliği, 9 tanesi çıkarıcılığı, 5 tanesi bencilliği, 5 tanesi de olumsuz ruhsal durumunu tanımlamaktadır. Öğretmen Performans Ölçeği (Eskibağ, 2014) ise öğrencilerle ilişkiler, görev performansı, planlama ve sınıf yönetimi, yönetime katkı ve yenilik ve inisiyatif kullanma üzere 5 alt faktörden oluşmakta olup, 33 madde içermektedir ($\alpha = 0.92$). Bu 33 maddenin 10 tanesi öğretmenlerin öğrencilerle ilişkilerini, 6 tanesi görev performansını, 5 tanesi planlama ve sınıf yönetimini, 5 tanesi yönetime katkıyı ve 7 tanesi yenilik ve inisiyatif kullanımını tanımlamaktadır.

Verilerin Analizi

Araştırma sorularını cevaplamak için çoklu doğrusal regresyon analizi SPSS IBM 25.0 paket programı ile yapılmıştır. Regresyon analizi yapılarak bağımsız değişkenin (toksik liderlik) bağımlı değişkeni (öğretmenlerin mesleki performansı) ne oranda açıklayabildiği incelenmiştir. Regresyon denklemlerinin oluşturulabilmesi için, toksik liderliği oluşturan 4 alt faktörün her biri (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum) teker teker bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Daha sonrasında çoklu regresyon analizi yapabilmek için bazı varsayımların karşılanıp karşılanmadığı test edilmiştir. Bu varsayımlar verilerin normal dağılması, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olması, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmaması ve bağımsız değişkenlerin kendi aralarında yüksek derecede ilişki bulunmamasıdır. Yapılan analizler sonucunda tüm varsayımlar sağlanmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi adımına geçilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bir sınırlılığı olarak, öğretmenlerin toksik liderlikle ilgili sorulara tam dürüstlikle cevap vermemeleri söz konusu olabilir. Toksik liderlik, genellikle olumsuz sonuçlar doğuran ve örgütsel iklimi olumsuz etkileyen bir liderlik tarzını ifade eder. Öğretmenlerin, bu konuyla ilgili sorulara dürüst cevaplar vermek konusunda çekinceleri olabilir. Bunun nedenleri arasında, korku, kaygı, işyerindeki güç dengesi, olası olumsuz sonuçlar, intikam alma veya baskı gibi faktörler yer alabilir.

Bu sınırlılık, araştırmanın verilerinin tam bir yansımısını ve toksik liderlik fenomeninin gerçek etkilerini tam olarak anlamayı zorlaştırmıştır. Bu durumu aşmak için katılımcılara gizlilik ve anonimliklerini güvence altına alacaklarına dair güvence verilmiş ve bu konuda açık bir iletişim sağlanmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Verilerin analizi sonucunda Toksik Liderlik Ölçeği ve Öğretmenlerin Mesleki Performans Ölçeği'ne ait betimleyici istatistikler Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 1: Toksik Liderlik Ölçeği'ne Ait Betimleyici İstatistikler

	N	\bar{x}	SS
Değer Bilmezlik	384	2,21	1,28
Çıkarıcılık	384	2,23	1,35
Bencillik	384	2,51	1,39
Olumsuz Ruhsal Durum	384	2,61	1,37
Toksik Liderlik	384	2,39	1,20

Tablo 2: Öğretmenlerin Mesleki Performans Ölçeği'ne Ait Betimleyici İstatistikler

	N	\bar{x}	SS
Öğrencilerle İlişkiler	384	4,27	0,67
Görev Performansı	384	4,08	0,66
Planlama ve Sınıf Yönetimi	384	4,33	0,68
Yönetime Katkı	384	4,37	0,70
Yenilik ve İnisiyatif Kullanma	384	3,99	0,73
Öğretmen Performansı	384	4,21	0,60

Tablo 1'de görüldüğü gibi toksik liderlik ölçeğinin aritmetik ortalaması ($\bar{x}=2,39$) olarak bulunmuştur. Toksik liderlik ölçeğinin alt faktörlerinden değer bilmezlik faktörünün aritmetik ortalaması ($\bar{x}=2,21$), çıkarıcılık faktörünün aritmetik ortalaması ($\bar{x}=2,23$), bencillik faktörünün aritmetik ortalaması ($\bar{x}=2,51$), olumsuz ruhsal durum faktörünün aritmetik ortalaması ise ($\bar{x}=2,61$) olarak bulunmuştur. Tablo 2'ye bakıldığı zaman öğretmenlerin mesleki performans ölçeğinin aritmetik ortalaması ($\bar{x}=4,21$) olarak bulunduğu tablodan anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin mesleki performans ölçeğinin alt faktörlerinden öğrencilerle ilişkiler faktörünün ortalaması ($\bar{x}=4,27$), görev performansı faktörünün aritmetik ortalaması ($\bar{x}=4,08$), planlama ve sınıf yönetimi faktörünün aritmetik ortalaması ($\bar{x}=4,33$), yönetime katkı faktörünün aritmetik ortalaması ($\bar{x}=4,37$), yenilik ve inisiyatif faktörünün aritmetik ortalaması ise ($\bar{x}=3,99$) olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin mesleki performans ölçeğinin standart sapma değeri 0,60 olarak bulunurken, toksik liderlik ölçeğinin standart sapması 1,20 olarak bulunmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken (öğretmenlerin mesleki performansı) ve değer bilmezlik bağımsız değişkeni arasında pozitif yönde çok zayıf nerdeyse yok denecek düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,068$). Bu sonuçtan elde edilen belirlilik katsayısı (R^2) ise 0,005 olarak bulunmuştur. Başka bir ifadeyle; değer bilmezlik faktörü mesleki performans değişkeninin %5'ni açıklayabilmektedir. Bu durum, Tablo 3'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3: Toksik Liderlik Boyutlarından Değer Bilmezlik Kavramının Öğretmenlerin Mesleki Performansını Açıklayabilme Oranı

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Hata
0,068	0,005	0,002	0,598

Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken (öğretmenlerin mesleki performansı) ve çıkarıcılık bağımsız değişkeni arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,096$). Bu sonuçtan elde edilen belirlilik katsayısı (R^2) ise 0,009 olarak bulunmuştur. Başka bir ifadeyle; çıkarıcılık faktörü mesleki performans değişkeninin %9'nu açıklayabilmektedir. Bu durum, Tablo 4'de gösterildiği gibidir.

Tablo 4: Toksik Liderlik Boyutlarından Çıkarıcılık Kavramının Öğretmenlerin Mesleki Performansını Açıklayabilme Oranı

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Hata
0,096	0,009	0,007	0,596

Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken (öğretmenlerin mesleki performansı) ve bencillik bağımsız değişkeni arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,089$). Bu sonuçtan elde edilen belirlilik katsayısı (R^2) ise 0,008 olarak bulunmuştur. Başka bir ifadeyle; bencillik faktörü mesleki performans değişkeninin %8'ni açıklayabilmektedir. Bu durum, Tablo 5'de gösterildiği gibidir.

Tablo 5: Toksik Liderlik Boyutlarından Bencillik Kavramının Öğretmenlerin Mesleki Performansını Açıklayabilme Oranı

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Hata
0,089	0,008	0,005	0,596

Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken (öğretmenlerin mesleki performansı) ve olumsuz ruhsal durum bağımsız değişkeni arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,065$). Bu sonuçtan elde edilen belirlilik katsayısı (R^2) ise 0,004 olarak bulunmuştur. Başka bir ifadeyle; olumsuz ruhsal durum faktörü mesleki performans değişkeninin %4'nü açıklayabilmektedir. Bu durum, Tablo 6'da gösterildiği gibidir.

Tablo 6: Toksik Liderlik Boyutlarından Olumsuz Ruhsal Durum Kavramının Öğretmenlerin Mesleki Performansını Açıklayabilme Oranı

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Hata
0,065	0,004	0,002	0,597

Ölçeklerden elde edilen toplam puanlar üzerinden yapılan regresyon analizi sonucunda ise bağımlı değişken (öğretmenlerin mesleki performansı) ve bağımsız değişken (toksik liderlik) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,084$). Bu sonuçtan elde edilen belirlilik katsayısı (R^2) ise 0,007 olarak bulunmuştur. Başka bir ifadeyle; toksik liderlik kavramı mesleki performans değişkeninin %7'ni açıklayabilmektedir. Bu durum, Tablo 7'de gösterildiği gibidir.

Tablo 7: Toksik Liderliğin Öğretmenlerin Mesleki Performanslarına Etkisi

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata
0,084	0,007	0,004	0,596

Tablo 8’de toksik liderlik faktörlerinin mesleki performans üzerindeki etkisinin ne ölçüde olduğunu görebilmek için regresyon denkleminde yer alacak katsayılar hesaplanmıştır. Bu durum, Tablo 8’de gösterildiği gibidir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Mesleki Performansını Etkilediği Düşünülen Toksik Liderlik Faktörlerinin Regresyon Katsayıları

Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
Sabit	4,279	,067			
Olumsuz Ruhsal Durum (TL1)	,068	,066	4,279	63,386	,000
Değer Bilmezlik (TL2)	-,095	,070	,016	,377	,706
Çıkarıcılık (TL3)	-,023	,050	,068	1,036	,301
Bencillik (TL4)	,016	,043	-,095	-1,352	,177

Tablo 8’den elde edilen değerler doğrultusunda toksik liderlik faktörlerinden sadece olumsuz ruhsal durumun (p=0,000) öğretmenlerin mesleki performansına etkisi vardır (p<0,05). Değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik faktörleri öğretmenlerin mesleki performansını istatistiksel olarak etkilememektedir. Bu durumda oluşturulan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Mesleki Performans} = ,068 \times (\text{Olumsuz Ruhsal Durum}) + 0,16 \times (\text{Bencillik}) + -0,23 \times (\text{Çıkarıcılık}) + -,095 \times (\text{Değer Bilmezlik}) + 4,279$$

Oluşturulan bu denkleme göre olumsuz ruhsal durumdaki bir birimlik artış mesleki performansı 0,68 birim düşürmektedir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Eğitim sistemi, öğrencilerin başarılı olması ve gelişimi için en önemli faktörlerden biri olan öğretmenlerin yetkinliklerine ve performanslarına bağlıdır. Ancak, bir okulun başarısı sadece öğretmenlerin bireysel performansına değil, aynı zamanda okulun liderliği tarafından sağlanan destek ve rehberliğe de bağlıdır. Okul müdürleri, okulun vizyonunu belirler, stratejik kararlar alır ve öğretmenleri yönlendirir. Ancak, bazı okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları, öğretmenlerin mesleki performansını olumsuz etkileyebilir ve sonuç olarak okulun başarısını etkileyebilir. Bu çalışma, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki performansları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki performanslarını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Toksik liderlik davranışları arasında sürekli eleştiri, aşağılama, baskı, manipülasyon ve adaletsiz davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar, öğretmenlerin motivasyonunu düşürmekte, iş memnuniyetini azaltmakta ve performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Öğretmenler, güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamında en iyi performanslarını sergileyebilirler. Ancak, toksik liderlik sergileyen müdürlerin bulunduğu okullarda, öğretmenler arasında güvensizlik ve iletişim eksikliği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, öğretmenler arasında iş birliği ve ekip çalışmasını olumsuz etkilemekte ve mesleki performanslarını zayıflatmaktadır. Öğretmenler, müdürlerinin onlara güvenmediğini hissettiğinde, risk almak ve yenilikçi yaklaşımlar denemekten kaçınabilirler. Ayrıca, eleştirici bir ortamda çalışan öğretmenler, öğrenme ve gelişme fırsatlarını kaçırabilirler.

Toksik liderlik davranışlarına sahip müdürler, öğretmenlerin motivasyonunu ve bağlılığını da olumsuz etkileyebilir. Eleştiriye maruz kalan öğretmenler, işlerine olan inançlarını ve tutkularını kaybedebilirler.

Bunun sonucunda, öğretmenlerin mesleki performansı düşebilir ve öğrencilerin başarısı etkilenebilir. Ayrıca, baskıcı bir liderlik ortamında çalışan öğretmenler, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi önemli özelliklerini kaybedebilirler. Bu durum, okulun kalitesini ve öğrencilerin öğrenme deneyimini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu çalışma, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Toksik liderlik davranışları, öğretmenlerin motivasyonunu düşürmekte, iş memnuniyetini azaltmakta ve performanslarını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, toksik liderlik ortamı, öğretmenler arasında iş birliği ve ekip çalışmasını engelleyerek okulun başarısını da etkileyebilir.

Bu bulgular, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarından kaçınmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Okul müdürleri, öğretmenlerin motivasyonunu ve performansını artırmak için pozitif liderlik yaklaşımlarını benimsemeli ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Ayrıca, okul müdürlerinin liderlik becerilerini geliştirmek ve iletişim becerilerini güçlendirmek için sürekli eğitim almaları önemlidir. Bu şekilde, okullarda sağlıklı bir öğretmen-müdür ilişkisi kurulabilir ve öğretmenlerin mesleki performansı artırılabilir.

Bu çalışmanın sonuçları, eğitim sisteminde değişiklikler yapılması gerektiğini göstermektedir (Şahin & Demirel, 2019). İlk olarak, okul yönetimine atama sürecinde daha dikkatli bir seçim yapılmalıdır. Okul müdürleri, liderlik becerileri, iletişim becerileri ve insan ilişkileri konusunda değerlendirilmelidir (Usta & Boğa, 2021). Ayrıca, liderlik eğitime ve gelişime de önem verilmelidir. Okul müdürleri, liderlik becerilerini sürekli olarak geliştirmek ve güncel liderlik yaklaşımlarını takip etmek için fırsatlar bulmalıdır. İkinci olarak, okul müdürleri ve öğretmenler arasında açık ve sağlıklı iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Müdürler, öğretmenlerin görüşlerine değer vermelidir ve onları dinlemelidir. Ayrıca, geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalı ve düzenli olarak gerçekleştirilmelidir. Bu, öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini, endişelerini paylaşmalarını ve önerilerde bulunmalarını sağlayacaktır. Üçüncü olarak, okul müdürleri, öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için teşvik edici bir ortam yaratmalıdır. Öğretmenlerin başarıları takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Aynı zamanda, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemek için fırsatlar sunulmalıdır. Müdürler, öğretmenlerin ilgi alanlarına ve ihtiyaçlarına yönelik eğitim programları ve atölyeler düzenleyebilir. Bu, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini ve mesleki becerilerini güncellemelerini sağlayacaktır (Özdemir vd., 2014).

Okul müdürlerinin liderlik becerilerini geliştirmek için liderlik eğitimlerine katılmalarıdır. Bu eğitimler, etkili iletişim, takım yönetimi ve problem çözme gibi konuları kapsayarak müdürlerin liderlik yeteneklerini güçlendirebilir. Eğitimler, toksik liderlik davranışlarını önlemek için müdürlere farkındalık sağlayabilir ve onları daha empatik, destekleyici ve işbirlikçi liderler haline getirebilir.

Okul müdürlerinin iletişim ve geri bildirim süreçlerini iyileştirmeleridir. Müdürler, öğretmenlerle düzenli ve açık iletişim kurmalı, onların görüşlerini dinlemeli ve değer vermelidir. Geri bildirim süreçleri düzenli olarak yapılmalı ve öğretmenlerin katılımı teşvik edilmelidir. Müdürler, öğretmenlere destek olmak ve ihtiyaçlarını anlamak için zaman ayırmalıdır. Öğretmenlerin motivasyonunu artırmak ve performanslarını desteklemek için motivasyon ve ödüllendirme yöntemlerinin kullanılmalıdır. Okul müdürleri, öğretmenlerin başarılarını takdir etmeli, onları ödüllendirmeli ve teşvik edici bir çalışma ortamı yaratmalıdır (İlğan,2013).

Müdürler, eğitim programları, seminerler ve atölyeler gibi fırsatlar sunarak öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmelerini sağlamalıdır. Bu, öğretmenlerin güncel kalmalarını ve yeni öğretim yöntemlerini benimsemelerini sağlayarak performanslarını artırabilir. Son olarak, okul müdürleri iş birliği ve takım çalışmasını teşvik etmelidir. Müdürler, öğretmenler arasında iş birliği ve iletişimi destekleyici projeler ve aktiviteler düzenlemelidir. Ortak planlamalar, paylaşılan kaynaklar ve takım çalışması projeleri gibi stratejiler, öğretmenlerin birbirleriyle destek içinde çalışmalarını sağlayabilir ve iş birliği kültürünü güçlendirebilir (Şen,2018).

Bu önerilerin uygulanması, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının etkilerini azaltabilir ve öğretmenlerin mesleki performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, öğretmenlerin iş memnuniyetini artırabilir ve okulun başarısına katkıda bulunabilir. Okul müdürleri, liderlik rollerini anlayışlı ve destekleyici bir şekilde yerine getirerek, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini artırabilir, böylece öğrencilere daha kaliteli bir eğitim sunabilirler.

Gelecekteki araştırmalar, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyebilir ve bu davranışları önlemek veya azaltmak için etkili stratejiler geliştirebilir. Ayrıca, öğretmenlerin toksik liderlikle başa çıkma becerilerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi de önemli bir araştırma alanı olabilir. Tüm bunlar, daha sağlıklı bir eğitim sistemi oluşturmak ve öğrencilerin başarısını artırmak için önemli adımlar olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour, *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations, *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Aubrey, D. W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership*. Army War Coll Carlisle Barracks PA.
- Bloom, S. L. (2006). *Human Service Systems and Organizational Stress*. Retrieved July.
- Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. *Handbook of top management teams*.
- Box, J. E. (2012). *Toxic Leadership in the Military Profession*. Army War Coll Carlisle Barracks PA.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H., & Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.

- Demir, C., Yılmaz, M. K. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirel, N. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği), Yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Demirel, H. G. & Kışman, Z. A. (2014). Kùltürler Arası Liderlik, *Turkish Studies – International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(5), 689-705.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Erdem, O. & Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kùltürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Eskibağ, Ş. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları ile Mesleki Performans Arasındaki İlişki, Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İlğan, A. (2013). Öğretmenler İçin Etkili Mesleki Gelişim Faaliyetleri, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ÖYGE Özel Sayısı), 41-56.
- Karasar, N. (2011). Araştırmalarda Rapor Hazırlama. Nobel Yayınları, İstanbul.
- Karasar, N. (2020). Bilimsel Araştırma Yöntemi- Kavramlar İlkeler Teknikler, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Kesken, J. & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik İnceleme, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(2), 729-754.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E., & Yirci, R. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2).
- Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation of The Toxic Leadership Scale. University of Maryland, College Park.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Stein, M. (2013). When Does Narcissistic Leadership Become Problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers, *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 282-293.
- Şahin, S., & Demirel, Ö. A. (2019). Türkiye'de Eğitimde Değişim İhtiyaçlarına, Engellerine ve Değişime Yön Vermeye İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 88-106.
- Şen, A. (2018). Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Eğitim Yöneticilerinin Kurum Çalışanları ile Kurdukları İletişim Tarzlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik, *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-84.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uslu, O. (2021). Karanlık Liderlik Tarzları: Kavramsal Bir Değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901-924.
- Usta, M. E., & Boğa, F. (2021). Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşleri, *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Praeger.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180