



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş: 11.09.2017 ✓Accepted/Kabul: 15.11.2017

DOI: 10.30794/pausbed.414612

Araştırma Makalesi/ Research Article

OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK (ZEHİRLİ) LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ*

Hakan Çetinkaya**Aydan Ordu***

Özet

Bu çalışmanın amacı, ortaokullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2015-2016 Eğitim öğretim yılında Denizli ili merkez ilçeleri Pamukkale ve Merkezefendi ilçe milli eğitim müdürlüklerine bağlı kamu ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan 2302 öğretmen arasından oranlı eleman örnekleme yöntemine göre seçilen 352 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ve "Toksik (Zehirli) Liderlik Ölçeği" aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin analizinde parametrik ve nonparametrik tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler okul müdürlerinin toksik liderlik davranışı sergilediklerine katılmamakta, çok nadir de olsa duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissinde azalma yaşamakta ancak hiçbir zaman duyarsızlaşma yaşamamaktadırlar. Tükenmişliğin bütün alt boyutları ile toksik liderliğin değer bilmezlik alt boyutu ve geneli arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Toksik liderliğin tüm boyutları birlikte duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmayı anlamlı olarak yordamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Lider, Toksik lider, Zehirli lider, Tükenmişlik, Öğretmen*

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TOXIC LEADERSHIP BEHAVIOURS OF SCHOOL PRINCIPALS AND THE LEVEL OF BURNOUT OF TEACHERS

Abstract

The aim of this study is to analyze the relationship between the toxic leadership behaviours of school principals and the teachers' burnout from the view of secondary school teachers. In the study, the relational search model -one of the quantitative research methods- is used. The sample consists of 352 teachers chosen according to rational subgroup sampling among 2302 teachers working at public secondary schools and religious vocational schools of central county Pamukkale and Merkezefendi directorate of national education in Denizli. The data gathered through "Maslach Burnout Inventory" and "Toxic Leadership Scale". Both parametric and non-parametric tests are used to analyze the data. According to the results, the school teachers do not agree the idea that school principals show toxic leadership behaviours, and they hardly ever experience emotional exhaustion and decrease of personal accomplishment but never have depersonalization. Significant relationships are found at a low level between the all sub dimensions of burnout and, unappreciativeness and general of toxic leadership. Also, it is found that sub-dimensions of toxic leadership together predict the emotional exhaustion, depersonalization and decrease of personal accomplishment significantly.

Key Words: *Leader, Toxic Leader, Burnout, Teacher*

* Bu çalışma 31 Mayıs-3 Haziran 2016 tarihinde Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde düzenlenen üçüncü Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve birinci yazarın "Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezinin bir bölümünden derlenmiştir.

**Ahmet Tuncay Yatılı Bölge Ortaokulu, Denizli Milli Eğitim Müdürlüğü, DENİZLİ.

e-posta: hakancetinkaya@live.com

***Ahmet Tuncay Yatılı Bölge Ortaokulu, Denizli Milli Eğitim Müdürlüğü, DENİZLİ.

e-posta: hakancetinkaya@live.com

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, 20. yüzyılın başından bu yana hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından yaygın olarak çalışılan bir konudur (Lunenburg ve Ornstein, 1996). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme yeteneği ve bilgisinin toplamı şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2012). Liderlikle ilgili geçmişten günümüze birçok kuram ve yaklaşım geliştirilmiş, bu yaklaşımlarda liderin özelliklerine, davranışlarına, durumsal tutum ve karar alma yöntemlerine ve örgütü geliştirme gibi özelliklerine bakılmıştır. Bu yaklaşımlarda amaç en basit anlamda mükemmel lideri tanımlamak ve geliştirmek olmuş, liderlerin hep olumlu sonuçlar üretecekleri düşünülmüştür. Çünkü lider denildiğinde hep “olumlu liderler” düşünülmüş, liderlerin olumsuz sonuçlar doğurabileceği ya da aldıkları kararlarla yönlendirdikleri örgüte ve takipçilerine zarar verebilecekleri düşünülmemiştir. Buna karşın geçmişte ve yakın tarihte güçlü lider olarak insanları peşinden sürükleyen ve ne yazık ki insanlık açısından felaketlere neden olan pek çok lider vardır. Örneğin; Hitler, Saddam Hüseyin, Usame Bin Ladin vb. (Onay, 2015). Literatürde araştırılmış liderlik kuramlarında aşırı baskıcı (otoriter), başıboş (laissez-faire), benmerkezci (bencil), istismarcı, zayıf, narsist, çok fazla iş veya iletişim eğilimli liderlerin bulunduğu; bu liderlerin davranış, tutum ve kararlarıyla örgütleri ve takipçilerini olumsuz etkiledikleri tespit edilmiştir (Aydın, 2010; Celep, 2014; Gedikoğlu, 2015; Güney, 2015; Korkmaz, Çelebi, Yücel ve Şahbudak, 2015; Yıldız, 2015).

Schmidt (2008)' e göre günümüzde çalışanların çoğu iş yaşamlarında en az bir olumsuz liderle çalışmış ve bu durumun yarattığı olumsuz sonuçları deneyimlemiştir. Nitekim liderlikle ilgili son araştırmalar, işlevsiz liderliğin daha ayrıntılı ve spesifik bir türünü ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalar sonucunda olumsuz birçok özellik harmanlanıp, buna da “toksik liderlik” adı verilmiştir (Akt. Kırbaç, 2013).

Toksik liderliğin kişilik özelliklerine en uç örnek olarak Adolf Hitler'in davranışları araştırılmalıdır. Bazıları onun güçlü, karizmatik liderlik özelliklerine sahip olduğunu iddia etmektedir. Hitler, takipçilerine ilham verebilmiş, onları harekete geçirebilmiş ve yönlendirebilmiştir. Başlangıçta, son derece karizmatik; konuşmalarıyla onu takip etmesi için milyonlara ilham kaynağı olan bir liderdi (Kellerman, 2004; akt. Roter, 2011). Fakat Hitler'in liderliğinin karanlık tarafının sonucu olan milyonlarca insanın ölümü ve yarattığı yıkım, insanlığın bir daha yaşamak istemeyeceği bir durumdu (Roter, 2011).

Toksik liderlik ilk kez Whicker (1996) tarafından bir liderlik yaklaşımı olarak kullanılmış ve birçok işlevsiz liderlik çeşidiyle ilişkilendirilmiştir. Toksik liderlik yeni bir yaklaşım olduğundan dolayı birçok araştırmacı toksik liderliği tanımlamaya çalışmış ama net bir tanımı yapılmamıştır. Bing (1992), toksik liderleri düşmanca, narsist, paranoyak ve felaket avcısı olarak tanımlar. Bu liderler son derece başarılı olabilirler ancak takipçileri onların işlevsiz hareketlerinin etkilerini aylar veya yıllar boyunca hissederler (akt. Roter, 2011). Flynn (1999) toksik liderleri zorba, küfreden, bağırıcı, değişken ruh hali olan, çalışanlarını kuytu köşelerde dedikodu yapmalarına sebep olan, astlarını kötüleyen, küçümseyen, kişiler arası ilişkileri zayıf, hatalı kararlar alan kişiler olarak tanımlamaktadır. Kellerman (2004) ise toksik liderliğin tanımının yoruma açık olduğunu belirtmektedir. Toksik liderlik coşku, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçi söylemlerin zehirlenmesi yoluyla insanlara ve sonunda da örgüte zarar veren bir liderlik yaklaşımıdır. Toksik liderler aşırı kontrol yoluyla zehirlerini yayarlar ve liderliği kontrol olarak tanımlarlar (Wilson-Starks, 2003: 2). Toksik lider, yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel özellikleri ile yönettikleri birey, örgüt, topluluk hatta toplum üzerinde ciddi ve kalıcı zehirli etkiler oluşturan kişilerdir (Lipman-Blumen, 2005: 29). Toksik liderlik narsizm, otoriterlik, kendini yüceltme ve öngörülemezlik ve istismar edici denetimi içeren çok boyutlu bir yapıdır (Schmidt, 2008; akt. Dobbs, 2014: 15).

Lipman-Blumen toksik liderliği kasıtlı ve kasıtlı olmayan olarak ikiye ayırmıştır. Kasıtlı toksik liderler, bir örgüt içinde statüsünü yükseltmek için başkalarını bilinçli olarak yaralayan bireylerdir. Kasıtsız toksik liderler, bir örgüte anlamsız ve sorumsuz davranışlarla ciddi zarar veren yetersiz kişilerdir (akt. Mueller, 2012). Bir kurumdaki toksik yönetim tarzı umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral, kötü iletişim (Eğinli ve Bitirim, 2008); tükenmişlik, güvensizlik (Bektaş ve Erkal, 2015); çalışan veriminin düşmesi ve örgütler için fayda-maliyet ilişkisinin olumsuz etkilenmesi, işe gelmeme, işten ayrılma (Schmidt, 2008); örgütsel sinizmin artması (Demirel, 2015) gibi olumsuz etkilerin yayılmasında doğrudan etkili olabilmektedir.

Toksik liderler, toksik örgüt kültürünü yayarak ya da destekleyerek, çalışanların yönetimin kontrolü konusunda bir endişe yaşamalarına ve risklerle karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Bu örgütlerde, toksik kültüre uyum sağlamak istemeyen çalışanlar dışarıda tutulmakta, bu nedenle kendilerini örgüte ait hissetmemekte ve doyum düzeyleri düşmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard 2007; akt. Eğinli ve Bitirim, 2008: 133). Toksik liderlerin, örgütte,

çalışanlara ve örgütle ilişkili diğer örgütlere birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda toksik liderlerin; çalışanlarına acı çektirerek gereksiz örgütsel stres, olumsuz değerler ve ümitsizliğe (Reed, 2004, işten ayrılma oranında artış, üretkenlikte düşüş, yenilikte azalma ve bölümler arası çatışmaya (Wilson-Starks, 2003), astlarını hiçe sayma ya da hor görmeye; pozisyonlarını ve yetkilerini sürekli yanlış kullanma; örgütün itibarına zarar vermeye (Wright, 2009; akt. Aubrey, 2013), gereksiz güç kullanımı sonucu örgüt atmosferini bozulmasına (Lipman – Blumen, 2005), kişilerin davranışlarında kendi odaklı davranış, güvensizlik, desteklenmeme, kabul edilmeme, bastırılma, yargılanma, doyumсуuzluk, eşitsizlik, kızgınlık, tükenmişlik ve bitkinliğe (Kırbaç, 2013), örgütsel sinizme (Demirel, 2015) neden oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Görüldüğü gibi, liderlerin örgüt içerisinde sergilemiş olduğu toksik davranışların olumsuz etkilerinden birisi de çalışanlarda tükenmişlik durumuna neden olabilmesidir.

Tükenmişlik kavramıyla ilgili ilk makaleler sağlık hizmetleri üzerine çalışan psikiyatrist Freudenberg (1974, 1975) ve çalışanların duyguları üzerine çalışan sosyal psikolog Maslach (1976) tarafından yazılmıştır (akt. Maslach ve Schaufeli, 1993: 2). Tükenmişlik diğer insanlarla birlikte çalışmak durumunda olan bireylerde görülen; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasını içeren psikolojik bir sendrom olarak tanımlanabilir (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Tükenmişlik sendromunun en temel belirtisi duygusal tükenme duygularındaki artıştır. Yaşadıkları duygusal yoğunluktan dolayı çalışanlar kendilerini psikolojik olarak işlerine veremezler. Ayrıca çalışma arkadaşları ya da hitap ettiği insanlar hakkında olumsuz, alaycı tutum ve duygular geliştirirler (duyarsızlaşma). Son olarak da kişi kendisini de olumsuz değerlendirme eğilimindedir ve kişisel başarısına yönelik yetersizlik ve doyumсуuzluk hisseder (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Çalışma ortamındaki stres faktörleri bireylerin tükenmişliğine zemin hazırlayan unsurlardır. Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir olgudur. Günümüzde çalışanlar rekabetli, değişken ve belirsizliğin hâkim olduğu iş ortamlarında çalışmakta ve bu durumlarla başa çıkamadıklarında zorlanmakta, gerilim yaşamaktadırlar. Çalışanların tükenmişlik ve stres yaşamalarına sebep olan birçok içsel ve dışsal faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında olumsuz fiziksel koşullar, aşırı iş yükü, rol durumu (uygun rol verilmemesi, rol verilmemesi, rol çatışması), katı hiyerarşi, otokratik yönetim, terfi ve ödüllendirmede adaletsizlik, ücret yetersizliği, aşırı rekabet, kişiler arası ilişkiler (sosyal desteğin olmaması, çatışma), demografik özellikler, beklentiler, yeterlilik sayılabilir (Yıldız, 2015; İzgar, 2003).

Mesleki tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında tükenmişliğin; işi gereği insanlarla sık sık yüz yüze gelmekte olan, insanlara hizmet veren meslek gruplarının çalışanlarında daha fazla gözlemlendiği görülmektedir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007). Öğretmenlik, çok yönlü iletişim becerisi isteyen, bilgi ve donanım açısından zenginliği gerektiren bir meslektir. Bilim, teknoloji ve diğer pek çok alandaki değişme ve gelişmeler öğretmenlerin karşılaşmaları gereken beklentiyi de oldukça yükseltmiştir. Farklı kesimlerde farklı bireylerle aktif bir iletişim gerçekleştirmek durumunda kalan öğretmenlerden beklenenlerin artması; öğretmenlerin duygusal yoğunluklarını artırarak başta stres olmak üzere kaygı, çözümsüz kalan problemler ve çaresizlik yaşamalarına sebep olmaktadır (Yörük, Akar, Çimenci ve Akyel, 2013). Öğretmenlerin okullarda etkileşim halinde oldukları veliler, öğrenciler ve yöneticiler öğretmen üzerinde baskı oluşmasına ve öğretmenin tükenmişlik hissine kapılmasına sebep olabilir. Bu gruplar içinde öğretmen üzerinde en fazla etkiye sahip kişilerin yöneticiler olduğu söylenebilir. Okul yöneticileri sahip oldukları güçler ve liderlik özellikleri ile olumlu ya da olumsuz öğretmenler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bu araştırmada toksik liderlerin olumsuz ve yıkıcı davranışları ile çalışanların tükenmesine sebep olabileceği öngörülmektedir. Araştırma öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile kendi tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi göstermesi bakımından önemlidir. Yurt içi ve yurt dışında toksik liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde toksik liderliğin örgütsel sinizm (Dobbs, 2014; Demirel, 2015), iş stresi (Pekerşen, 2015; Zagross ve Jamileh, 2016), örgütsel sağlık (Reyhanoğlu ve Akin, 2016), iş doyum, örgütsel bağlılık (Mehta ve Maheshwari, 2013), örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma davranışları (Hitchcock, 2015) gibi değişkenlerle ilişkisinin incelendiği çalışmalar bulunmuştur. Ancak öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın bu anlamda ilk olması nedeniyle literatüre katkıda bulunması beklenmektedir. Araştırmada aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ve kendi tükenmişlik düzeyleri nasıldır?

2. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri okul bölgesi, öğretim şekli, medeni durum, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin algılarına göre, müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları onların tükenmişlik düzeylerini anlamlı olarak yordamakta mıdır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinden ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve\veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2006).

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı kamu ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan 2302 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırma örneklemini tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu örnekleme türünde öncelikle evren araştırma açısından önemli görülen belli bir değişkene göre, kendi içinde benzeşikliği olan alt evrenlere ayrılır. Sonra bu alt evrenlerin her birinden eleman örnekleme yapılır. Her bir alt evrenden alınacak eleman miktarı o alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında belirlenir. Böylece, alınacak örneklemin evreni, tüm alt dilimleri ile temsil etmesi güvenceye alınmış olur (Karasar, 2006). Araştırma örneklemindeki tabakalar okulların bağlı oldukları ilçe milli eğitim müdürlüğü ve öğretim şekilleri göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Evreni temsil edecek öğretmen sayısı 329 olarak bulunmuştur (Cochran, 1962). Örneklem 352 öğretmen dâhil edilmiştir. Oluşturulan tabakalar ve bu tabakaları temsil edecek öğretmen sayıları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Merkezefendi ve Pamukkale İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine Bağlı Ortaokullarda Çalışan ve Örneklem Dâhil Edilen Öğretmen Sayıları

Tabaka Grupları	Öğretmen Sayısı (N)	Örnekleme olması gereken en az öğretmen Sayısı	Oran (%)	Örnekleme dâhil edilen öğretmen Sayısı (n)
Pamukkale İlçe MEM Normal öğretim veren okullar	648	93	28.15	101
Pamukkale İlçe MEM İkili öğretim veren okullar	575	82	24.98	83
Merkezefendi İlçe MEM Normal öğretim veren okullar	637	91	27.67	96
Merkezefendi İlçe MEM İkili öğretim veren okullar	442	63	19.2	72
Toplam	2302	329	100	352

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri kişisel bilgi formu, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve “Toksik Liderlik Ölçeği” aracılığı ile toplanmıştır.

2.3.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Beşli (1-Hiçbir zaman ile 5- Her zaman) likert tipindeki ölçek, 22 maddeden oluşmakta ve duygusal tükenme (9 madde), duyarsızlaşma (5 madde) ve kişisel başarı hissinde azalma (8 madde) olmak üzere tükenmişliğin üç boyutunu

ölçmektedir. Maslach ve Jackson geliştirmiş oldukları tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik katsayılarını alt boyutlara göre; duygusal tükenmişlik (.90), duyarsızlaşma (.79) ve kişisel başarı hissinde azalma (.71) olarak bulmuşlardır (Maslach ve Jackson, 1981). Türkçe uyarlamasını yapan Ergin (1992), güvenilirlik katsayılarını alt boyutlara göre; duygusal tükenmişlik (.83), duyarsızlaşma (.65) ve kişisel başarı hissinde azalma (.72) olarak bulmuştur. Araştırmancının güvenilirlik katsayıları ise alt boyutlara göre; duygusal tükenmişlik (.87), duyarsızlaşma (.78) ve kişisel başarı hissinde azalma (.74) olarak bulunmuştur. “Kişisel başarı hissi” alt boyutunu ölçen maddeler olumlu anlama sahip maddeler olduklarından ters çevrilerek hesaplanmış ve “kişisel başarı hissinde azalma” olarak yorumlanmıştır. Özdemir (2009) kişisel başarı boyutu tersine puanlandığı zaman yüksek puanların tükenmişlikteki artışı göstereceğini bu sebeple, toplam tükenmişlik puanını elde etmek için üç alt ölçeğin puanları toplanır hale gelmiş olacağını ayrıca alt ölçek puanlarının da standartlaştırılarak birbiriyle kıyaslanır hale geleceğini belirtmiştir. Dolunay (2002), Çoban ve Hamamcı (2008), Özdemir (2009), Akman ve diğerleri (2010) ve Seferoğlu ve diğerleri (2014)’nin çalışmalarındaki ölçüm yöntemleri de bu şekildedir

2.3.2. Toksik (Zehirli) Liderlik Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin toksik liderlik algıları Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen “Toksik (Zehirli) Liderlik Ölçeği” aracılığı ile ölçülmüştür. Ölçek 30 maddeden oluşmakta ve değer bilmezlik (11 madde), çıkarıcılık (9 madde), bencillik (5 madde) ve olumsuz ruh halinden (5 madde) oluşan toksik liderliğin 4 alt boyutunu incelemektedir. Beşli likert tipi olan ölçekte öğretmenlerden “Kesinlikle katılmıyorum (1)”, “katılmıyorum (2)”, “kararsızım (3)”, “katılıyorum (4)” ve “kesinlikle katılıyorum (5)” seçeneklerinden birini yanıtlamaları istenmiştir. Çelebi ve diğerlerinin geliştirmiş oldukları toksik liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayıları alt boyutlara göre; değer bilmezlik (.92), bencillik (.93), çıkarıcılık (.94), olumsuz ruh hali (.89) ve toplam (.96) olarak bulmuşlardır. Araştırmancının toksik liderlik ölçeği güvenilirlik katsayıları alt boyutlara göre; değer bilmezlik (.94), bencillik (.92), çıkarıcılık (.96), olumsuz ruh hali (.92) ve toplam (.97) olarak bulunmuştur.

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde hangi istatistiksel testlerin yapılacağına karar vermek için çarpıklık-basıklık değerlerine bakılmıştır. Elde edilen çarpıklık-basıklık değerlerine bakıldığında, bu değerler -1 ile +1 arasında olduğundan toksik liderlik ve tükenmişliğin boyutlarının ve toksik liderliğin genelinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Huck (2008), normal dağılım gösteren bir veri setinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gerektiğini belirtmektedir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ve kendi tükenmişlik düzeylerine yönelik algıları aritmetik ortalama ve standart sapma ile; bu algılarının okula ve kendilerine ait değişkenlere göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediği t-testi ve ANOVA parametrik testleri ile; toksik liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizinde elde edilen ilişkilerin düzeyinin belirlenmesinde aralıklar 0,70–1,00 yüksek; 0,69–0,30 orta; 0,29–0,00 düşük olarak ele alınmıştır (Büyüköztürk, 2002). Öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını algılamalarının kendi tükenmişlik düzeylerini açıklayıp açıklayamadığı çoklu regresyon analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada verilerin çözümlemesi SPSS paket programı ile yapılmıştır. Toksik liderlik bağımsız değişken, tükenmişlik ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde bulunan maddelerin cevapları 5 seçenekten oluşmaktadır. Uygulanan ölçekler için aralık katsayısı 0.80 olarak hesaplanmıştır. Her iki ölçekte kullanılan 5’li derecelendirmeye uygun olarak, elde edilen aritmetik ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için aralıklar 4.20 -5.00, (5); 3.40 - 4.19, (4); 2.60 – 3.39, (3); 1.80 – 2.59, (2); 1.00 – 1.79, (1) olarak alınmıştır.

Tükenmişlik ölçeğine ait maddeler incelendiğinde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ait maddelerin olumsuz cümlelerden oluştuğu, kişisel başarı hissi boyutundaki maddelerin olumlu cümlelerden oluştuğu görülmüştür. Bu sebeple kişisel başarı hissi alt boyutunu oluşturan maddeler ters çevrilerek kodlanmış ve bu boyut kişisel başarı hissinde azalma olarak yorumlanmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmancının amacı doğrultusunda araştırmancının bulguları, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgular ve okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular şeklinde aşağıda verilmiştir.

3.1. Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir. Tablo 2’de yer alan veriler incelendiğinde öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin toksik liderliğin geneli ve alt boyutlarının tamamına ilişkin cevapları “katılmıyorum” sıklığında çıkmıştır. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin en fazla bencillik (= 2.32) ve olumsuz ruh hali (= 2.25) davranışlarını, en az değer bilmezlik (=1.81) davranışını sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 2: Toksik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri

Boyutlar	n	\bar{x}	ss	Katılma sıklığı
Değer Bilmezlik	352	1.81	.74	Katılmıyorum
Çıkarıcılık		2.02	.90	Katılmıyorum
Bencillik		2.32	.95	Katılmıyorum
Olumsuz Ruh Hali		2.25	.98	Katılmıyorum
Toksik Liderlik		2.03	.78	Katılmıyorum

Öğretim şekli değişkenine yönelik sonuçlar incelendiğinde, öğretmenlerin toksik liderliğin geneline ve olumsuz ruh hali alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlara yönelik algıları ile okulun öğretim şekli değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin olumsuz ruh hali davranışına yönelik algıları [$t_{350} = 2.30$; $p < 0.05$] ile okulun öğretim şekli değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ortalama değerlere bakıldığında normal öğretim yapan okullarda çalışan öğretmenlerin (2.35, $ss=1.01$) ikili öğretim yapan okullarda çalışan öğretmenlere (2.11, $ss=.94$) göre okul müdürlerini daha yüksek bir ortalama ile olumsuz ruh hali sergiledikleri yönünde algıladıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderliğin bütün boyutlarına ve geneline yönelik davranışlarını algılamaları ile okul bölgesi, medeni durum, mesleki kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.2. Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 3’de öğretmenlerin kendi tükenmişlik düzeylerine ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin çok nadir de olsa duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissinde azalma yaşadıkları ancak hiçbir zaman duyarsızlaşma yaşamadıkları söylenebilir.

Tablo 3: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri

Boyutlar	n	\bar{x}		Katılma sıklığı
Duygusal tükenmişlik	352	2.35	.71	Çok Nadir
Duyarsızlaşma		1.74	.65	Hiçbir Zaman
Kişisel başarı hissinde azalma		2.21	.53	Çok Nadir

Okul bölgesi değişkenine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, öğretmenlerin çalıştıkları okul bölgesi ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamazken kişisel başarı hisslerinde azalma boyutu [$t_{350} = -2.79$; $p < 0.05$] ile okul bölgesi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ortalamalarına bakıldığında Pamukkale ilçesi sınırlarında çalışan öğretmenlerin (2.28, $ss=.56$) Merkezefendi ilçesi sınırlarında çalışan öğretmenlere (2.13, $ss=.48$) göre kişisel başarı hisslerinde azalmanın daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Okulun öğretim şekli ile tükenmişliğin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamazken, kişisel başarı hisslerinde azalma boyutu [$t_{350} = 2.94$; $p < 0.05$] ile okulun öğretim şekli arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Ortalama değerlerine bakıldığında normal öğretim yapan okullarda çalışan öğretmenlerin (2.28, $ss=.52$) ikili öğretim yapan okullarda çalışan öğretmenlere (2.12, $ss=.53$) göre kişisel başarı hisslerinde azalmanın daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Medeni durum değişkenine ilişkin sonuçlara göre, öğretmenlerin medeni durumları duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken, kişisel başarı hissinde azalma boyutunda [$t_{350} = 2.11$; $p < 0.05$] anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalama değerlerine bakıldığında evli öğretmenlerde (2.23, $ss=.54$), bekâr öğretmenlere (2.04, $ss=.46$) göre kişisel başarı hisslerinde azalmanın daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken, duygusal tükenmişlik boyutunda $F_{(2,349)} = 4.90$; $p < 0.05$] anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi analizleri sonucunda; 10 yıl ve altında mesleki kıdemi olan öğretmenler ($=2.23$, $ss=.71$) ile 11-20 yıl arasında mesleki kıdemi olan öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri ($=2.48$, $ss=.71$) arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ortalama değerler dikkate alındığında 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin duygusal tükenmişlik boyutuna yönelik algılamalarının 10 yıl ve altında mesleki kıdeme sahip öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Branş değişkenine ilişkin sonuçları analiz etmeden önce öğretmenler merkezi ortak sınavlarda (MOS) branşlarından soru gelip gelmemesine göre MOS öğretmenleri (Türkçe, matematik, sosyal bilgiler, fen bilimleri, yabancı dil ve din kültürü ve ahlak bilgisi) ve kültür dersi öğretmenleri (bilgisayar teknolojileri, beden eğitimi, görsel sanatlar, müzik, teknoloji ve tasarım ve rehberlik) olarak iki gruba ayrılmıştır. Öğretmenlerin branşları ile tükenmişliğin duygusal tükenmişlik [$t_{350} = 2.07$; $p < 0.05$], duyarsızlaşma [$t_{350} = 2.55$; $p < 0.05$] ve kişisel başarı hissinde azalma [$t_{350} = 3.38$; $p < 0.05$] boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. MOS'da branşından soru çıkan öğretmenlerin (duygusal tükenmişlik 2.40, $ss=.71$; duyarsızlaşma 1.79, $ss=.66$; kişisel başarı hissinde azalma 2.26, $ss=.54$) MOS'da branşından soru çıkmayan öğretmenlere (duygusal tükenmişlik 2.22; $ss=.72$; duyarsızlaşma 1.59, $ss=.59$; kişisel başarı hissinde azalma 2.05, $ss=.48$) göre tükenmişlik değerlerinin tükenmişliğin bütün alt boyutlarında daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.3. Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Toksik liderlik ve alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Toksik Liderlik, Tükenmişlik ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri

Pearson Korelasyon	Değer Bilmezlik	Çıkarıcılık	Bencillik	Olumsuz Ruh Hali	Toksik Liderlik
Duygusal Tükenmişlik	.21**	.22**	.19**	.15**	.22**
Duyarsızlaşma	.19**	.29**	.16**	.21**	.25**
Kişisel Başarı Hissinde Azalma	.20**	.07	.10	.01	.11*

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 4'teki sonuçlar incelendiğinde tükenmişliğin alt boyutları ile toksik liderlik arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r=.22$; $r=.25$; $r=.11$). Toksik liderlik boyutları ve toksik liderliğin geneli ile tükenmişliğin boyutları arasında en yüksek ilişki duyarsızlaşma (tükenmişlik) ve çıkarıcılık (toksik liderlik) alt boyutları arasında çıkmıştır ($r=.29$). Kişisel başarı hissinde azalma ile toksik liderliğin sadece değer bilmezlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki çıkmış, diğer boyutlarla arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Toksik liderliğin sırasıyla duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmayı yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 5: Toksik Liderliğin Duygusal Tükenmişliği Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	P
Sabit	1.946	.108		17.965	.000*
Değer Bilmezlik	.096	.089	.099	1.084	.279
Çıkarıcılık	.105	.081	.132	1.299	.195
Bencillik	.054	.060	.071	.895	.372
Olumsuz Ruh Hali	-.045	.060	-.062	-.754	.451
R= .232	R ² = .054				
F ₍₄₋₃₄₇₎ = 4.922	P = .001				

Tablo 5'teki regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali boyutlarının doğrusal kombinasyonunun öğretmenlerin duygusal tükenmişliğini anlamlı bir biçimde yordadığı ($R = .232$; $R^2 = .054$) görülmektedir [$F_{(4-347)} = 4.922$; $p < 0.01$]. Bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan duygusal tükenmeye ait varyansın %5'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise toksik liderliğin hiçbir boyutunun tek başına duygusal tükenmişliği açıklamadığı görülmektedir.

Tablo 6: Toksik Liderliğin Duyarsızlaşmayı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	P
Sabit	1.400	.096		14.647	.000*
Değer Bilmezlik	-.075	.078	-.086	-.959	.338
Çıkarıcılık	.293	.071	.409	4.102	.000*
Bencillik	-.063	.053	-.092	-1.187	.236
Olumsuz Ruh Hali	.014	.053	.022	.267	.789
R = .302	R ² = .091				
F ₍₄₋₃₄₇₎ = 8.687	P = .000				

Tablo 6'da toksik liderliğin duyarsızlaşmayı yordayıp yordamadığına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bulgular, dört bağımsız değişkenin (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali) bir arada düşünüldüğünde oluşturulan modelin anlamlı çıktığını göstermektedir. Başka bir deyişle, değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali boyutlarının doğrusal kombinasyonunun öğretmenlerin duyarsızlaşmasını anlamlı bir biçimde yordadığı ($R = .302$; $R^2 = .091$) görülmektedir [$F_{(4-347)} = 8.687$; $p < 0.01$]. Bağımsız değişkenler, bağımlı değişken durumundaki duyarsızlaşmaya ait varyansın %9'unu açıklamaktadır.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise öğretmenlerin duyarsızlaşmaları üzerinde toksik liderliğin dört alt boyutundan sadece çıkarıcılık boyutunun etkilerinin anlamlı olduğu saptanmıştır.

Son olarak, toksik liderliğin kişisel başarı hissinde azalmayı yordayıp yordamadığına bakılmıştır. Bu amaçla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Toksik Liderliğin Kişisel Başarı Hissinde Azalmayı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	P
Sabit	2.022	.079		25.592	.000*
Değer Bilmezlik	.316	.065	.442	4.895	.000*
Çıkarıcılık	-.101	.059	-.172	-1.715	.087
Bencillik	.033	.044	.059	.759	.448
Olumsuz Ruh Hali	-.114	.044	-.212	-2.600	.010*
R = .280	R ² = .079				
F ₍₄₋₃₄₇₎ = 7.397	P = .000				

Tablo 7'ye bakıldığında değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali boyutlarının doğrusal kombinasyonunun öğretmenlerin kişisel başarı hissinde azalmasını anlamlı bir biçimde yordadığı ($R = .280$; $R^2 = .079$) görülmektedir [$F_{(4-347)} = 7.397$; $p < 0.01$]. Ayrıca, dört bağımsız değişken, bağımlı değişken olan kişisel başarı hissinde azalmaya ilişkin varyansın %8'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre ise, toksik liderliğin dört alt boyutundan değer bilmezlik ve olumsuz ruh hali boyutlarının tek başlarına kişisel başarı hissinde azalmayı anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

4. TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, ortaokullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçla ilk olarak, öğretmen algılarına göre; müdürlerinin toksik liderlik özelliği gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bulgular sonucunda öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik düzeyleri “katılmıyorum” aralığında çıkmıştır. Dobbs (2014), Demirel (2015) ve İzgüden ve diğerleri (2016)’nin çalışmalarıyla da örtüşen bu bulgu, öğretmenlerin müdürlerinin toksik liderlik davranışları sergilemediğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın sonuçlarından farklı olarak Kusy ve Holloway (2009) katılımcıların liderleri ile tecrübe ettiği toksik davranışların oranını çok yüksek bulmuşlardır. Öğretmenlerin toksik liderliğin alt boyutlarına ait algılarına bakıldığında tüm alt boyutlara da “katılmıyorum” sıklığında cevap verdikleri görülmektedir. Alt boyutların ortalamalarına bakıldığında alt boyutlar içerisinde, bencillik boyutunun toksik liderliğin diğer boyutlarına göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Benzer bir biçimde İzgüden ve diğerleri (2016)’nin araştırmalarında da en yüksek ortalama puana sahip boyutun narsist liderlik davranışı olduğu görülmektedir. Toksik liderler, ‘biz’ yerine ‘ben’ demeyi tercih etmekte, kurumsal başarıların yalnızca kendisine, başarısızlıkların ise çalışanlara ait olduğunu düşünmektedir. Toksik yöneticiler, yapıcı olmak yerine, yıkıcı mesajlar kullanan, egolarının tatmin edilmesini isteyen, ne istediğinin anlaşılması ve birlikte çalışması zor kişilerdir. Çoğu zaman çalışanlarını da kendileri gibi olmaya ve davranmaya zorlayarak, kurum genelinde toksik iletişimin yaygınlık kazanmasına neden olabilirler (Eğimli ve Bitirim, 2008). Narsist ve kendini gösterme eğilimli yöneticiler, örgüt iklimine ve dolayısıyla örgüt sağlığına olumsuz etkiler yapabilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Araştırma sonuçlarına göre, değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve toksik liderliğin geneli öğretim şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken olumsuz ruh hali boyutunda anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Normal öğretim yapan okullarda çalışan öğretmenlerin müdürlerinin olumsuz ruh hali sergilemelerine ilişkin ortalama puanları, ikili öğretim yapan okullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. İkili öğretim yapılan okullarda normal öğretim yapan okullara göre hem öğretmen hem de öğrenci sayısı daha yüksektir. Bu durum okul müdürlerinin daha fazla iş yükü olduğu anlamına gelebilir. Sonuçta da ikili öğretimin yapıldığı kalabalık okullarda okul müdürleri öğretmenlerle ilgili iş ve işlemleri müdür yardımcılardan birine devretmektedir. Öğretmenler de genel olarak kendileri ile ilgilenen müdür yardımcısı ile iletişime geçmektedir. Bu durum da öğretmenlerin okul müdürlerinin olumsuz ruh hallerinden daha az etkilenmelerine sebep olabilir.

Okul bölgesi, mesleki kıdem ve branş değişkenleri açısından öğretmenlerin toksik liderlik boyutlarının tamamına ve toksik liderliğin geneline yönelik algılamalarında anlamlı bir farklılığın çıkmadığı görülmektedir. Araştırmanın bulgularına benzer bir biçimde Kasalak (2015) çalışanların örgütsel toksisite algılarının yönetsel görev değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediğini; Demirel (2015) de çalışmasında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderliğin alt boyutlarına ve geneline yönelik davranışlarının öğretmenlerin mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre farklılaşmadığını bulmuştur. Toksik liderliğin tüm alt boyutları ve genelinde medeni durum değişkenine göre de anlamlı bir fark çıkmamıştır. Bu bulgulardan farklı olarak Demirel (2015) ise, toksik liderliğin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik alt boyutları ve toksik liderlik genel puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını; evlilerin bekârlara göre yöneticilerini daha toksik olarak algıladıklarını bulmuştur. İzgüden ve diğerleri (2016) ise bekârların evlilere göre çalıştıkları kurumda toksik liderliği daha çok algıladıklarını bulmuştur.

Öğretmenlerin tükenmişliklerine yönelik bulgulara bakıldığında, öğretmenlerin çok nadir de olsa duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissinde azalma yaşadıkları ancak hiçbir zaman duyarsızlaşma yaşamadıkları görülmektedir. Bu sonuçlar Oruç (2007), Kiral ve Erakın (2016) ve Diri ve Kiral (2016)’in bulgularıyla örtüşmektedir. Bunun yanı sıra bu araştırmadan farklı olarak; Kaya (2009) ve Çabuk (2015) çalışmalarında düşük düzeyde; Özkaya (2006), Dursun (2009) ve Diri (2015) çalışmalarında orta düzeyde; Çelik (2011), Sönmezer (2015) ve Yıldırım (2016) çalışmalarında yüksek düzeyde tükenmişlik belirlemişlerdir. Maslach ve Jackson (1981)’a göre duyarsızlaşma yaşayan kişiler çalışma arkadaşları ya da hitap ettiği insanlar hakkında olumsuz, alaycı tutum ve duygular geliştirirler. Bu durumda çalışmaya katılan öğretmenlerin öncelikle öğrencileri olmak üzere, yöneticiler ve diğer öğretmenler, öğrenci velileri hakkında olumsuz tutum ve duygular beslememesi sevindiricidir. Çünkü öğretmenlerin özellikle öğrencilere karşı duyarsız olmaları ve ilgilerini kaybetmeleri öğrencilerin her türlü gelişimine ve eğitimin çıktılarını olumsuz yansıyabilir.

Öğretmenlerin kendi tükenmişlik düzeylerinin çalıştıkları okul bölgesine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgulara bakıldığında, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarıyla öğretmenlerin çalıştıkları

bölge arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamazken, kişisel başarı hissinde azalma ile okul bölgesi arasında bir farklılaşma saptanmıştır. Pamukkale ilçesi sınırlarında çalışan öğretmenlerin, Merkezefendi ilçesi sınırlarında çalışan öğretmenlere göre kişisel başarı hislerinde azalma puanlarının daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ülkemizde ilkököl ve ortaokul düzeyindeki öğrencilerin okul kayıtları adrese dayalı sisteme bağlı olarak, en yakın okul ilkesi ile yapılmaktadır. Pamukkale ilçesinde alt sosyoekonomik düzeyde olan okul sayısının, Merkezefendi ilçesinde alt sosyoekonomik düzeyde olan okul sayısına oranla fazla olması, Pamukkale ilçesindeki öğretmenlerin kişisel başarı hissinde azalmayı daha çok yaşamalarının sebebi olabilir. Seferoğlu, Yıldız ve Yücel (2014) sosyo-ekonomik durumu alt düzeyde olan okullarda çalışan öğretmenlerin, tükenmişlik düzeylerinin diğer bölgelere göre yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Tükenmişliğin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarıyla okulun öğretim şekli arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Ancak kişisel başarı hissinde azalma ile öğretmenlerin çalıştıkları okulun öğretim şekli arasında bir farklılaşma belirlenmiştir. Bulgulara bakıldığında normal öğretim yapan okullarda çalışan öğretmenlerin, ikili öğretim yapan okullarda çalışan öğretmenlere göre kişisel başarı hislerinde azalmanın daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bulgular ışığında ikili öğretim yapılan okullarda öğretmenlerin daha az tükenmişlik yaşadığı söylenebilir. İkili öğretim yapılan okulların öğrenci sayıları normal öğretim yapılan okulların öğrenci sayılarına göre fazladır. Bu okullardaki öğrenci sayılarının fazla olması sportif, kültürel, sanatsal yeteneği ve akademik başarısı yüksek öğrenci sayısının da oranlı/orsuz artmasına ve bu alanlarda yapılan yarışma ve sınavlarda başarılı öğrenci sayısının da daha çok olmasına sebep olabilir. Elde edilen başarıların nicel çokluğu bu okullarda çalışan öğretmenlerin kendilerini başarılı hissetmelerine ve kişisel başarı hissinde azalmayı daha az yaşamalarına sebep olabilir.

Tükenmişliğin boyutları ile öğretmenlerin medeni durumları arasında herhangi bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış, öğretmenlerin medeni durumlarına göre kişisel başarı hissinde azalmalarının farklılaştığı saptanmıştır. Evli öğretmenler, bekâr öğretmenlere göre daha çok kişisel başarı hissinde azalma yaşamaktadırlar. Kaya (2009) da çalışmasında benzer bir biçimde, bekâr öğretmenlerin kişisel başarı hissi düzeylerinin evlilere göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bunun yanı sıra bazı araştırmalarda da medeni durum faktörünün öğretmenlerin tükenmişlikleri üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Ayaz Sezgin, 2006; Oruç, 2007; Bayramoğlu, 2008; Karakuş, 2008; Özcan, 2008; Öktem, 2009; Aydemir, 2013; Nane, 2013; Akdağ, 2014 ve Şekerci, 2015). Toplumumuzda evlilik erkekler üzerinde ek bir sorumluluk, kadınlar üzerinde de ek bir yükü anlamına gelmektedir. Kişiler, hem evliliklerinin getirdiği hem de işlerinin kendilerine yüklediği sorumluluk ve iş yüklerini karşılayamadıkları durumlarda stres yaşayabilirler. Bu durum kişilerin kendilerini yetersiz ve başarısız algılamalarına sebep olabilir.

Öğretmenlerin tükenmişlik boyutlarıyla mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı araştırıldığında, mesleki kıdem ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bulgulara bakıldığında, 10 yıl ve altında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeylerinin 11-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlere oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca anlamlı bir farklılaşma olmasa da 10 yıl ve altında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeylerinin, 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin tükenmişliği ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, bu araştırmanın bulgularını destekler nitelikte duygusal tükenmişlik ile mesleki kıdem arasında anlamlı fark bulunmuştur. Kırıl ve Erakin (2016), 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlere oranla daha düşük duygusal tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Kaya (2009) da, çalışmasında 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre duygusal tükenmişliklerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırmamızın bulgularına göre, 10 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin duygusal tükenmişliklerinin diğer öğretmenlere göre daha düşük olduğu söylenebilir. Bu durumu Edlwich ve Brodsky (1980), işe yeni başlayanlarda görülen idealist coşku ile açıklamışlardır. Bu dönemde birey enerjik, umutlu ve gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir ve hizmet verilen insanlarla özdeşleşme, enerjiyi gereksiz biçimde harcama, işi yaşamın amacı olarak görme ve işin kendisine her şeyi sağlayacağı beklentisi bu döneme özgü davranışlardır. Öğretmenlerin meslek hayatlarının ilk 10 yılında daha az duygusal tükenmişlik yaşamaları idealist coşkularını kaybetmemiş olduklarının bir göstergesi olabilir.

Araştırmanın bulgularına göre, tükenmişliğin bütün boyutlarıyla öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir farklılaşma belirlenmiştir. Bu farklılaşmanın tükenmişliğin bütün boyutlarında MOS grubu öğretmenlerin aleyhine olduğu görülmüştür. MOS grubu öğretmenler kültür öğretmenlerine göre, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hislerinde azalma boyutlarında kendilerini daha çok tükenmiş hissetmektedirler. Özcan (2008),

Öktem (2009) ve Nane (2013) de çalışmalarında öğretmenlerin tükenmişliklerinin branş değişkenine göre farklılaştığını tespit etmişlerdir. Bu bulgu, MOS öğretmenlerinin de öğrenciler kadar sınav kaygısı yaşadıklarının göstergesi olabilir. Zaman baskısı, öğrencilerden yüksek başarı beklentisi ve okul yönetimi, il/ilçe yönetimlerinden gelebilecek baskılar MOS öğretmenlerinin strese girmelerine sebep olabilir.

Araştırma bulgularına göre, toksik liderlik ile tükenmişlik boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Telli ve diğerleri (2012) çalışmalarında liderlik davranış tarzlarının, çalışanların tükenmişliklerini etkilediğini belirlemişlerdir. Değer bilmezlik davranışı ile tükenmişliğin bütün boyutları arasında düşük düzeyde de olsa anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Nitekim, üstlerinden takdir görme durumu ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu Aksoy (2007), Oruç (2007), Karakuş (2008), Özcan (2008) ve Yıldırım (2016) çalışmalarında belirtmişlerdir. En yüksek ilişki tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile toksik liderliğin çıkarıcılık boyutu arasında düşük düzeyde belirlenmiştir. Kişisel başarı hissinde azalma boyutu ile toksik liderliğin sadece değer bilmezlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmada son olarak öğretmenlerin müdürlerinin toksik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının tükenmişlik boyutlarına ilişkin algılarını anlamlı olarak açıklayıp açıklamadığına bakılmıştır. Toksik liderliğin alt boyutların dördünün beraber duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmayı anlamlı olarak yordadığı bulunmuştur. Buradan hareketle; öğretmenlerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma yaşamalarında okul müdürlerinin toksik davranışlarının etkili olduğu söylenebilir. Ancak gerek ilişki gerekse yordama gücü değerlerinin düşük olması, toksik liderlik ve tükenmişlik ilişkisini açıklamada başka değişkenlerin olabileceğini destekler niteliktedir. İleride yapılacak araştırmalarda toksik liderlik ile örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık gibi başka değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınabilir. Öğretmenlerin toksik liderlik algıları nitel araştırma yöntemi ile derinlemesine incelenebilir. Araştırma farklı kademedeki eğitim kurumlarında yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdağ, A. (2014). *Birleştirilmiş Sınıflı Okullarda Çalışan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Adıyaman İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara
- Akman, B., Taşkın, N., Özden, Z. ve Çörtü, F. (2010). "Okul Öncesi Öğretmenlerinde Tükenmişlik Üzerine Bir Çalışma", *İlköğretim Online*, 9/2, 807-815.
- Akman, Y. (2016). "Yıkıcı Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma". *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 12/3, 627-653.
- Aksoy, U. (2007), *Eskişehir İli Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aubrey, D. W. (2013). *Operationalizing the Construct of Toxic Leadership in the United States Army*. (Yayınlanmamış doktora tezi). University of Phoenix, ABD
- Ayaz Sezgin, S. (2006). *Hastane Okullarında Çalışan Yönetici Ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Aydemir, H. (2013). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Yasam Doyumlarının İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Bayramoğlu, F. (2008). *Genel Lise, Anadolu Lisesi, Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Uygulama (İstanbul İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2015). "Örgütlerde Toksik Davranışları: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması", *Research Journal of Business and Management*, 31/4, 519-529.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. E. (2007). "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15/2, 465-484.
- Cochran, W. (1962). *Sampling Techniques*, John Wiley Sons Inc, New York.
- Çabuk, A. (2015). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Çelebi, N., Güner, H., ve Yıldız, V. (2015). "Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4/1, 249-268.
- Çelik, G. (2011). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Ayrımcılık ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çoban, A. E. Ve Hamamcı, Z. (2008). "Stresle Başa Çıkma Programının Psikolojik Danışmanların Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi", *İlköğretim Online*, 7/3, 600-613.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.
- Diri, M. S. (2015). *Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi (Aydın İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Diri M. S. ve Kırıl E. (2016). "Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3/39, 125-149. Doi: 10.21764/efd.81587
- Dobbs, J. M. (2014). *The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). San Diego Üniversitesi, ABD.
- Dolunay, A. B. (2002). "Keçiören İlçesi Genel ve Ticaret-Teknik-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumunu", *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55/1, 51-62.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Edelwich, J. ve Brodsky, A. (1980). **Burn-Out: Stages of Disillusionment in the Helping Profession**, Human Sciences Press, New York.
- Eğİnli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). "Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim". **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 5/3, 124-140.
- Eren, E. (2012). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta yayıncılık, İstanbul.
- Ergin, C. (1992). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını,143-154.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you! Workforce. (01.08.2016) <http://www.workforce.com/1999/08/01/stop-toxic-managers-before-they-stop-you/>.
- Gedikoğlu, T. (2015). **Liderlik ve Okul Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S. (2015). **Liderlik**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). San Diego Üniversitesi, ABD.
- Huck, S.W. (2008). **Reading Statistics and Research**, Pearson, Boston.
- İzğüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). "Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği", **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, 262-276.
- Karakuş, G. (2008). Özel İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karasar, N. (2006). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kasalak, G. (2015). *Yükseköğretimde Örgütsel Toksikite: Kaynakları, Etkileri ve Başa Çıkma Stratejileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kaya, T. (2009). *Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kellerman, B. (2004). **Bad Leadership: What It is, How It Happens, Why It Matters**, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Kıral E. ve Erakin B. (2016). "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet İle Mesleki Tükenmişlik Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki", **Eğitime Dönüş (E-Kitap)**, (Ed. E. Babaoğlu, E. Kıral ve A. Çilek), EYUDER Yayınları, Ankara.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi.
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Karta, N. ve Şen, E. (2015). **Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Kusy, M. ve Holloway, E. (2009). **Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power**, John Wiley & Sons, ABD.
- Lipman-Blumen, J. (2005). "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions", **Leader to Leader**, 36, 29-36.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (1996). **Educational Administration: Concepts and Practices**, Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). "Prevention of Burnout: New Perspectives", **Applied and Preventive Psychology**, 63-74.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal Of Occupational Behaviour**, 2, 99-113
- Maslach, C. ve Schaufeli, W. (1993). "Historical and Conceptual Development of Burnout", **Burnout: A Multidimensional Perspective**, (Ed. C. Maslach, W. Schaufeli, ve T. Marek), Taylor & Francis, New York.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G. C. (2013). "Consequence of Toxic Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment", **The Journal Contemporary Management Research**, 2, 1-23.
- Mueller, R. A. (2012). *Leadership in the U.S. Army: A Qualitative Exploratory Case Study of the Effects Toxic Leadership Has on the Morale and Welfare of Soldiers*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Capella Üniversitesi, ABD.