

Adaptation of the Toxic Leadership Scale into Turkish for Educational Organizations: A Validity and Reliability Study

Asist. Prof. Dr. Metin Kırbaç
İnönü University - Türkiye
ORCID: 0000-0002-0873-6544
metin.kirbac@inonu.edu.tr

Prof. Dr. Necdet Konan
İnönü University - Türkiye
ORCID: 0000-0001-6444-9745
necdet.konan@inonu.edu.tr

Abstract

The main purpose of this study is to adapt the Likert-type scale developed by Schmidt (2008) and originally named "Toxic Leadership Scale" into Turkish for educational organizations and to conduct validity and reliability analysis. The Toxic Leadership Scale (TLS) developed by Schmidt (2008) and originally named "Toxic Leadership Scale" is a Likert-type scale and consists of 30 items. The scale consists of "abusive", "authoritarian", "narcissism", "self-aggrandizement" and "unpredictability" sub-dimensions. The original English text of the Toxic Leadership Scale was first translated into Turkish by five instructors who have or are currently studying for a PhD in Educational Administration and Supervision and who are also working in the English Language Teaching Department of the Faculty of Education or the Vocational School of Foreign Languages Data were collected from the teachers for the reliability and validity study of the TLS, which was translated into Turkish and finalized. The data of the study were obtained from two different study groups. The first study group consisted of 258 teachers working in schools at different levels of education in Malatya province. Exploratory Factor Analysis was conducted with the data obtained from this study group. The second study group consisted of 236 teachers working in schools at different levels of education in Malatya province. Confirmatory factor analysis was conducted on the data collected from the second study group. In the current study, in addition to the analyses for language equivalence, item analysis for construct validity, factor analysis, and analyses to determine the reliability coefficient for reliability and internal consistency were conducted. As a result of the exploratory factor analysis, the dimensions named "narcissism" and "self-aggrandizement" in the original scale were merged and items 2, 3 and 11 were removed. As a result, a 27-item, 4-dimensional scale was obtained. It is predicted that the scale can be used to determine the toxic leadership behaviors of school administrators at all levels of education.

Keywords: Toxic leadership, Educational organizations, Scale adaptation, Validity, Reliability



**E-International Journal
of Educational
Research**

Vol: x,15, No: 5, pp. 628-645

Research article

Received: 2023-09-22

Accepted: 2023-10-21

Suggested Citation

Kırbaç, M. & Konan, N. (2023). Adaptation of The Toxic leadership scale into turkish for educational organizations: A validity and reliability study, *E-International Journal of Educational Research*, 14 (5), 628-645. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1369652>

Extended Abstract

Problem: The concept of "toxic leader", which is used in this research, was first used in 1996 (Wicker, 1996). Nevertheless, there is not yet a standard definition of toxic leadership that is accepted by everyone. In fact, there are different concepts referring to the same phenomenon in the literature. Indeed, Kellerman (2004) uses the term "bad leadership", while others (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007) use the term "destructive leadership". However, "toxic leadership" is increasingly becoming the preferred characterization for leadership that harms an organization (be it a business, a political state, or a church). Lipman Blumen (2005a; 2005b) defined toxic leadership as "a process in which leaders, through their destructive behaviors and/or dysfunctional personal characteristics, create a serious and lasting toxic effect on the individuals, families, organizations, communities, and even entire societies they lead."

Although toxic leadership has been studied theoretically, there are very few applied studies in the field. The purpose of this study is to adapt the Likert-type scale developed by Schmidt (2008) and originally named "Toxic Leadership Scale" into Turkish for educational organizations and to conduct validity and reliability analysis.

Method: In order to adapt the Likert-type scale developed by Andrew A. Schmidt (2008) and originally named "Toxic Leadership Scale" into Turkish for use in educational organizations, firstly, the necessary written permission was obtained from the author; contributions were received from field experts and linguists for language validity; then, the draft scale, which was made ready for application, was applied in educational organizations and data were collected; necessary statistical analyses were performed on the data obtained using SPSS 26.0 package program and AMOS software. The data of the study were obtained from two different study groups. The first study group consisted of 258 teachers working in schools at different levels of education in Malatya province. Exploratory Factor Analysis was conducted with the data obtained from this study group. The second study group consisted of 236 teachers working in schools at different levels of education in Malatya province. Confirmatory factor analysis was conducted on the data collected from the second study group.

The original English text of the Toxic Leadership Scale was first translated into Turkish by five faculty members who have or are currently working on their doctoral studies in the field of Educational Administration and Supervision and who also work in the English Language Teaching Department of the Faculty of Education or in the Vocational School of Foreign Languages. After the first translation, the necessary corrections were made by taking the opinions of two faculty members working in the Department of Educational Administration and Supervision in terms of meaning, scope and comprehensibility. Within the scope of this evaluation, the cultural compatibility of the scale and the comprehensibility of the questions were reviewed. This version of the scale was discussed with the experts in terms of grammar and necessary corrections were made. At this stage, a doctoral faculty member working in the Turkish Language Teaching program of the Faculty of Education was asked to contribute in the form of Turkish language editing. Finally, after the opinions of three faculty members, one Professor, one Associate Professor and one Dr. Faculty Member, who are experts in the field, were taken, the draft scale was finalized in order to obtain the opinions of the participants. Data were collected from teachers for the reliability and validity study of the TLS, which was finalized after its Turkish translation. In the current study, in addition to the analyses for language equivalence, item analysis for construct validity, factor analysis, and analyses to determine the reliability coefficient for reliability and internal consistency were conducted. In order to select the best items for the adaptation of the TLS, "Correlation Based Item Analysis" and "Item Analysis Based on Lower-Upper Group Mean Difference" were conducted. At this point, in correlation-based item analysis, the relationship between each item and the total score of the scale is examined. If the correlation coefficient explained in this way is zero or low, it is concluded that the item does not adequately measure the feature to be measured with other items and it is recommended that the item be removed from the scale. With the item analysis based on the upper-lower group mean difference, the significant difference between the scores in the upper group of 27% with the highest score of each item and the scores in the lower group of 27% is examined. People in the upper group have positive attitudes towards the attitude to be measured, while those in the lower group have negative attitudes (Tezbaşaran, 2004).

Findings: The Toxic Leadership Scale, originally developed by Andrew Alexander Schmidt (2008), was tried to be adapted to Turkish and educational organizations within the scope of this study. In this context, data were collected from 258 teachers and the maximum score that can be obtained from the adapted version of the scale is 135 and the minimum score is 27. After ensuring the language validity of the TLS, descriptive analyses were conducted primarily within the scope of reliability and other validity studies. As a result of these analyses, it was seen that the values were between the accepted ranges and showed normal distribution. For the TLS, item-scale total analysis and item analysis based on upper and lower group averages were conducted. As a result of these analyses, it was seen that there was no problem. Then, internal consistency coefficient was calculated for reliability and cronbach alpha values were found to be 0.95 for the total scale. Exploratory factor analysis and then confirmatory factor analysis were conducted for the construct validity of the TLS. The five dimensions in the original scale were reduced to four dimensions as a result of the exploratory factor analysis conducted in the context of adaptation studies, and items 2, 3, and 11 were removed from the scale in line with the opinions of field experts because they loaded on multiple factors. It is thought that this situation is due to the unique values of Turkish culture and educational organizations. Based on the analyses and the opinions of the experts, it was concluded that the scale can be used in this form.

As a result of the exploratory factor analysis conducted with the data obtained from 258 teachers within the scope of this study, it was seen that the dimensions named "narcissism" and "self-aggrandizement" in the original scale merged. This situation and its possible reasons were evaluated in a multidimensional way by taking the opinions of field experts. As a result of the interviews and evaluations, it was concluded that the two dimensions in question had conceptually and theoretically close meanings to each other and the results of the statistical analyses in this direction were acceptable in terms of the unique aspects of both Turkish culture and educational organizations. Considering the cronbach alpha analysis, lower-upper group difference analysis, item-scale total correlation analysis, and the eigenvalues that emerged within the scope of exploratory factor analysis, it was concluded that the four-factor and 27-item structure was reliable and valid. In addition, it was seen that the scale explained 60.63% of the total variance. As a result of the adaptation study of the Toxic Leadership Scale developed by Schmidt (2008) into Turkish for use in educational organizations; a four-factor structure consisting of (1) abusive supervision, (2) authoritarian leadership, (3) narcissism/self-aggrandizement and (4) unpredictability sub-dimensions was obtained.

Suggestions: The phenomenon of toxic leadership has been tried to be explained with many different definitions and many different qualifications in the literature. In general, these statements overlap with the items of the scale developed by Schmidt (2008), but this study reveals that they may vary in different cultures and practices for different organizational employees. Based on this result, comparing the intensity of toxic leadership in different organizations, its possible causes and consequences can be the subject of research. It is thought that conducting qualitative research on toxic leadership will contribute to the field by investigating the related concept in more depth.

Toksik Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması

Dr. Öğrt. Üyesi Metin Kırbaç
İnönü Üniversitesi-Türkiye
ORCID: 0000-0002-0873-6544
metin.kirbac@inonu.edu.tr

Prof. Dr. Necdet Konan
İnönü Üniversitesi-Türkiye
ORCID: 0000-0001-6444-9745
necdet.konan@inonu.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın temel amacı, Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve orijinal adı "Toxic Leadership Scale" olan likert tipi ölçeği eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlamak, geçerlik ve güvenirlilik analizini yapmaktır. Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve orijinal adı "Toxic Leadership Scale" olan Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ), likert tipi bir ölçek olup, 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, "istismar edici", "otoriter", "narsisizm", "kendini yüceltme" ve "öngörülemeslik" alt boyutlarından oluşmaktadır. Dil çevirisi, Toksik Liderlik Ölçeği'nin İngilizce orijinal metni, ilk önce Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında doktora öğrenim görmüş veya görmekte olan, aynı zamanda Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünde veya Yabancı Diller Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan beş öğretim elemanı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Türkçe çevirisi yapılarak son hali verilen TLÖ'nün güvenirlilik ve geçerlilik çalışması için öğretmenlerden veri toplanmıştır. Araştırmanın verileri iki farklı çalışma grubundan elde edilmiştir. Bunlardan ilk çalışma grubu, Malatya ilinin farklı öğretim kademelerindeki okullarda görev yapan 258 öğretmenden oluşmaktadır. Bu çalışma grubundan elde edilen veriler ile Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. İkinci çalışma grubu ise yine Malatya ilinin farklı öğretim kademelerindeki okullarda görev yapan 236 öğretmenden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ikinci çalışma grubundan toplanan veriler üzerinden yapılmıştır. Mevcut çalışmada dil eşdeğerliğine yönelik analizlerin yanı sıra, yapı geçerliğine yönelik madde analizi, faktör analizi ve güvenirlilik ve iç tutarlılığın belirlenmesine yönelik güvenirlilik katsayısının belirlenmesi için analizler yapılmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin orijinalinde bulunan "narsisizm" ve "kendini yüceltme" adlı boyutlar birleşmiş olup ve 2., 3. ve 11. maddeler çıkarılmıştır. Sonuçta, 27 Maddeli, 4 Boyutlu bir ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin tüm öğretim kademesindeki okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemek için kullanılabileceği öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, Eğitim örgütleri, Ölçek uyarlama, Geçerlik, Güvenirlilik



**E-Uluslararası
Eğitim Araştırmaları
Dergisi**

Cilt: 14, No: 5, ss. 628-645

Araştırma Makalesi

631

Gönderim: 2023-09-22
Kabul: 2023-10-21

Önerilen Atıf

Kırbaç, M. ve Konan, N. (2023). toksik liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlilik çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14 (5), 628-645. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1369652>

GİRİŞ

Liderlik, tarihin ilk gününden bu yana hem bireyler hem de toplumlar için önemli olgulardan biridir. Nitekim tarih, etrafındakilerin istek ve vizyonlarını yükselten, onlara ilham veren ve başka türlü ulaşılamayacak ortak hedeflere ulaşmak için kolektif iradelerini kullanan liderlerin örnekleriyle süslenmiştir. Bu yüzden tarihin ilk gününden bu yana, devletler ve bireyler, her zaman kendisini en iyi şekilde temsil edebilecek lider insan tipini yetiştirmeye çalışır (Kaya, 2017). Ancak tarih uluslarına, kurumlarına, etrafındakilere ya da okullarına tarifsiz zararlar veren liderlerin örnekleriyle de doludur.

Günümüzde örgütleri yönlendiren liderlerin varlığı, tarzı ve işlevi daha karmaşık hale gelmiştir (Akyol Ekinci ve Toprakçı, 2023). Bu noktadan hareketle Gardner ve Laskin (2011), çok farklı alanlarda faaliyet gösteren ve çok farklı etkileme araçları kullanan kişilerin örnek liderlik profillerinden bahsetmiştir. Diğer taraftan liderlikle ilgili yapılan çalışmaların çoğu, başarılı liderlik kavramıyla ilgili liderlik tarzları ve o liderlik tarzına uygun özel davranışları araştırmayı öngörürken, bunlardan çok azı işlevi olmayan, zarar verici liderliğin sonuçlarını ve doğasını anlamayı öngörmüşlerdir. Bu anlamda 2008'deki küresel mali çöküş hem siyasi hem de iş dünyasında başarısız liderlikle ilgili sürükleyici vaka çalışmaları için bir kaynaktır (George, 2008). İçinde bulunduğumuz çağdaki değişim hızı, tüm alanları etkilediği gibi liderliği de etkilemiştir (Kırbaç, Kaya ve Özkul, 2023). Ayrıca Kiliselerdeki korkunç çocuk istismarı skandalları (Bruni, 2013) ve okul bölgeleri tarafından standart testlerde sistematik kopya çekilmesi (Wineri, 2013), farklı örgüt türlerinde de olsa, dikkatleri çekmeye başlamıştır.

Günümüzde, eğitim sisteminden ve eğitim yöneticilerinden beklenen davranışların da tam olarak karşılanmadığı görülmektedir (Han ve Demirebilek, 2022). Bunun nedenleri arasında okul yöneticilerinin sergiledikleri veya sergilemeleri beklenen liderlik davranışları da yer almaktadır. Yönetici ve liderin birbirinden farklı olmasına karşın; en iyi yöneticinin, lider olmayı başarabilen olduğu genel kabul gören düşüncesi (Toprakçı, 2001) benimsenip; özellikle okul müdürlerinin üst düzeyde liderlik yeterliğine sahip olması beklenmektedir (Toprakçı, 2000). Bu liderlik yeterliklerine ilişkin alanyazında çok farklı adlandırmalar bulunmaktadır. Eğitim Yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları olarak dikkat çeken ve ilk akla gelip araştırma konusu yapılanlar arasında öğrenen, öğretimsel, öğretmen, paylaşılan, etik, teknoloji, değer temelli, kuantum ve ruhsal liderlik (Konan, 2015a) yaklaşımları sayılabilir. Bu liderlik yaklaşımlarında lider daha çok olumlu yönleriyle ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır. Oysa bu durum liderin tüm yüzünü görmeyi olanaklı kılmamaktadır. Liderin karanlık yüzünün de farkedilmesi gereği duyulmaktadır.

Eğitim kurumlarının, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda elindeki kaynakları en etkin şekilde kullanarak değişmeyi gerçekleştirebilmelerinin, yönetimin ilgilenmesi gereken sorunlardan biri olduğu düşünüldüğünde, işlevsiz liderlik türlerinin çoğalmasıyla bu amaçtan da sapmalar yaşanması (Güzelgörür, Demirtaş ve Balı, 2021) olasılığı artmaktadır. Çünkü bu tür liderler örgütsel iklimi de zehirleyebilen tutum ve davranışlar sergilemekten kaçınmazlar. Bunun sonucunda örgütlerde toksik bir hava da yaratılmış olur.

Örgütsel toksisite, her örgüt için istenmeyen ve yıkıcı bir durumdur. Ancak ortaya çıkan bu toksisite yalnızca örgütler için değil aynı zamanda bir bütün olarak toplumsal yapının varlığının korunması ve devamlılığının sağlanması açısından da önemlidir. Özellikle eğitim örgütlerinde hiç de hafife alınamayacak kadar büyük bir dikkate alınması gereği duyulmalıdır. Çünkü eğitim ve öğretim kurumlarında ve temel işleyişinde meydana gelen aksamalar ve toksisitenin artması, bireyler (özellikle öğrenciler başta olmak üzere, öğretmen, personel ve yöneticiler) açısından geri döndürülemez kötü sonuçlara yol açabilir. Nitekim eğitim ve öğretimin önemi düşünüldüğünde, eğitim örgütlerinin yönetiminde ortaya çıkabilecek aksaklıkların da bireyler ve sonuç olarak toplumsal yapının bütünü için ne denli önemli olduğu görülecektir (Kırbaç ve Konan, 2023: 166).

Eğitim liderliği, örgütsel psikolojiden doğan bir çalışma alanıdır ve akademik akademisyenlerin çoğu liderlik gelişimine ve ilk, orta ve yükseköğretim liderlerinin eğitim ortamını nasıl optimize ettiklerine odaklanmaktadır (Başkan, 2020). Eğitim liderliği alanında, pozitif liderlikten yıkıcı liderliğe kadar uzanan liderlik tarzları yelpazesi ve bu tarzların özellikleri son zamanlarda akademisyenler tarafından tartışılmaya başlanmıştır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Pelletier, 2010).

Tüm bu yaşanan olumsuzluklar ve güncel bilim dünyasındaki liderlikle ilgili son çalışmalar, işlevsiz liderliğin daha detaylı ve daha spesifik bir biçimini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalarda, olumsuz birçok

özellikli taşıyan liderler "toksik lider" olarak adlandırılmaya (O'Neill, 2017; Schmidt, 2008) ve farklı yönleriyle araştırma konusu yapılmaya başlanmıştır.

Toksik liderler insanlığın refahı için temelden zararlıdır (Krasikova, Green ve LeBreton, 2013). Hayatımızın hemen her alanında toksik liderler "yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri nedeniyle liderlik ettikleri bireyler, aileler, örgütler, topluluklar ve hatta tüm toplumlar üzerinde ciddi ve kalıcı zararlı etkiler yaratırlar" (Lipman-Blumen 2005a). Dahası, toksik liderlerin bu zararlı etkisi, takipçilerinin sürekli desteği sayesinde hem iş hem de sosyal ortamlarda yüksek kalmaktadır (Lipman-Blumen 2005a,b; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Takipçiler olmadan ne lider ne de liderlik olgusu olabileceğinden (Bastardo ve Van Vugt 2018), toksik liderliğin olumsuz sonuçlarıyla mücadele edebilmek için toksik liderlerin takipçilerini daha iyi anlamamız gerekmektedir (Thoroughgood et al., Sawyer, Padilla ve Lunsford, 2018).

"Toksik lider" kavramı ilk kez 1996 yılında kullanılmaya başlanmıştır (Wicker, 1996). Bazı çalışmalarda özellikle toksik liderlik olarak adlandırılan, yıkıcı liderlik tipine odaklanılmış olmasına rağmen henüz toksik liderliğin herkes tarafından kabul gören standart bir tanımı oluşmamıştır (Çetinkaya ve Ordu, 2018; Flynn 1999; Goldman 2006; Kırbacı, 2013; Lipman-Blumen 2005a; Macklem 2005; Reed 2004; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Unur ve Pekerşen, 2017; Wilson-Starks, 2003). Aslında, alanyazında aynı olguya atıfta bulunan farklı kavramlar bulunmaktadır. Nitekim Kellerman (2004) "kötü liderlik" terimini kullanırken, diğerleri (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007) "yıkıcı liderlik" terimini kullanmaktadır. Ancak "toksik liderlik", bir örgüte (ister bir işletme ister siyasi bir devlet ya da bir kilise olsun) zarar veren liderlik için giderek daha fazla tercih edilen bir nitelendirme haline gelmektedir. Lipman Blumen (2005a; 2005b) toksik liderliği "liderlerin yıkıcı davranışları ve/veya işlevsiz kişisel özellikleri nedeniyle liderlik ettikleri bireyler, aileler, kuruluşlar, topluluklar ve hatta tüm toplumlar üzerinde ciddi ve kalıcı bir zehir etkisi yarattıkları bir süreç" olarak tanımlamıştır. Williams (2005) bu tanımı genişleterek toksik liderliğin, küçük zararlar veren bilgisizlerden, ciddi zararlar veren açıkça kötü olanlara kadar, dereceli olarak ortaya çıktığını belirtmiştir.

Araştırmaların birçoğu başarılı liderlikle ilgili belirli özellikleri, davranışları ve stilleri keşfetmeye çalışırken bazıları ise işlevsel olmayan liderliğin doğasını ve sonuçlarını anlamaya çalışmıştır. Bazı çalışmalarda özellikle toksik liderlik olarak adlandırılan belirgin şekilde yıkıcı liderlik tipine odaklanılmıştır (Çetinkaya ve Ordu, 2018; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Unur ve Pekerşen, 2017). Goldman (2006) ve Macklem'e (2005) göre toksik liderlik, popüler basında sıkça yer alsa da sistemli olarak çalışılmamıştır. Daha önceki çalışmalar, medyada yer alan söylemler, toksik liderliğin yapısını anlatmak için ilk adımları atmasına rağmen, bilimsel bir yapıya tam olarak kavuşturulamamış ve her yayın kendine ait toksik liderlik tanımı yapmıştır. Yapıyı anlamadaki ilk adım, toksik liderliğin ne olduğuna dair kapsamlı bir tanımlama yapmak olacaktır. Bu tanımlama oldukça güçtür. Çünkü "toksik" kavramı birçok işlevsiz liderlik çeşidi yerine kullanılmıştır. Bu bağlamda Lipman-Blumen (2005a), kontrol mekanizmasını kullanarak ve insanlara korku salarak ülkeyi ve insanları yöneten bir politikacıyı, şirketini iflasa sürükleyecek kararları alan bir CEO'yu ve rahipler sınıfından küçük çocukları taciz eden rahipleri de toksik liderler sınıfında değerlendirmiştir. Whicker'ın (1996) toksik liderlik taksonomisi de böyle karmaşıklıklar içermektedir. Whicker, toksik liderlik ile transaksyonel (geçiş, geçici) lider arasındaki farkı ortaya koymasına rağmen, toksik liderin toksisite derecesi konusunda oldukça fazla değişkenlik gösterebileceğini söylemiştir. Goldman (2006), toksik liderlik terimini "klinik olarak teşhis edilebilen zihinsel bir rahatsızlığı olan liderlik biçimi" olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla, gerçekten tamamen toksik olan yıkıcı liderler ile toksik olmayan kötü liderler arasında çok az bir fark ortaya konulabilmiştir (Schmidt, 2008).

Tutum ve davranışlarıyla, izleyenleri ve örgütleri üzerinde ciddi ve dayanılmaz hasarlara ve zararlara neden olabilen toksik liderler, izleyenleri, örgütleri ve hatta kendileri için istenmeyen sonuçlar yaratabilen liderleri vurgulayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderler genelde duyarlılık ve empati yoksunu, şişkin egoya sahip, aşırı kıskanç kibirli, bencil, açgözlü, ahlaksız, etik değerlerden yoksun, kontrol hastası, güç ve hakimiyet düşkünü, saplantılı, art niyetli, zorba, tehditkâr, bağırıp çağıran, yetersiz, tutarsız, uyumsuz, hoşnutsuz, saygısız, sadist, öfkeli ve saldırgan davranışlar sergilemektedirler. Bu özellikleriyle bulundukları örgütte toksik bir iklim de yaratırlar. Neden oldukları bu toksik iklimden, çalışanların ve bir bütün olarak örgütün kaçınması, etkilenmemesi olanaklı görülmemektedir. Çünkü işgörenler ve örgüt, içinde bulunmak zorunda kaldıkları bu iklimin yarattığı toksisiteyi solumak zorunda bırakılmışlardır. Aynı zamanda, toksik tutum ve davranışlar bulaşıcı olduğu için, bundan kaçınabilme olanakları da oldukça

güçtür. Bu ortamı yaratan toksik liderler, tutum ve davranışlarıyla, oluşturdukları toksisite yüklü iklimle, hem işgören doyumunun, moralinin, özgüveninin, özsaygısının, özerklik eğiliminin, yaratıcılığının, örgütsel güveninin, örgütsel bağlılığının, işbirliğinin, veriminin düşmesine; hem de yıldırma, kaygı, tükenmişlik, umutsuzluk, kızgınlık, çatışma, saldırganlık gibi duygu ve davranışlar ile işgücü devrinin artmasına neden olmaktadır (Konan, 2015b).

Toksik liderlik, liderlerin tutum ve davranışlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu kapsamda Kusy ve Holloway (2009) toksik liderlik davranışını üç türe ayırmıştır: (a). Ayıplama; (b). Pasif düşmanlık ve (c). Takım sabotajı. Daha sonra bu türlerin her birinin toksik liderliği yerinde tutmak için birbiriyle nasıl uyum içinde çalıştığını açıklamıştır. Fakat bu üç tür toksik liderliğin uygulamada nasıl görüldüğüne ilişkin net bir anlayış sağlamak için gerekli bilgiler oldukça sınırlıdır. Öte yandan bu konuda çalışmalar yapan bazı araştırmacılar, toksik liderlerin davranışsal özelliklerine ilişkin daha ayrıntılı listeler sunmuşlardır. Örneğin, ABD Ordusu'nda toksik liderlik üzerine yapılan bir çalışmada, Williams (2005) 18 ayrı toksik lider tipi ile birlikte 18 ayrı kişisel özellik belirlemiştir. Bu toksik liderlik tipleri ve kişisel özellikleri tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1. Toksik liderlerin kişisel özellikleri ve toksik liderlik türleri

Kişisel Özellikler	Toksik Liderlik Türleri
Acziyet	Devamsız lider
İşlevsiz	İşlevsiz lider
Uyumsuz	Yetersiz lider
Yetersizlik Hissiyatı	Pasif-agresif lider
Hoşnutsuz	İşgüzar lider
Sorumsuz	Paranoyak lider
Ahlaksız	Sert lider
Korkaklık	Kontrolcü lider
Doyumsuz hırslılık	Zorlayıcı lider
Egoizm	Taşkın lider
Kibir	İnfazcı lider
Bencil değerler	Narsist lider
Hırs ve açgözlülük	Duygusuz lider
Dürüst olmama	Kavgacı lider
Aldatma	Yozlaşmış lider
Art niyetli	Vizyonsuz lider
Hain	Zorba lider
Suiistimal etme	Şeytani lider

Tablo 1 incelendiğinde, toksik liderliğin çok boyutlu bir yapısının olduğu ifade edilebilir. Bu temel gerekçe ışığında, toksik liderlik tutum ve davranışlarının saptanabilmesine dayanak olabilecek bir ölçme aracının hem bilgi birikimine katkı sağlayabileceği hem de var olan durumu tanılama konusunda uygulamacılara katkı sunacağı öngörülmüştür. Bu bilgilerden hareketle araştırmamızın ana konusu olan toksik liderlik üzerine alanyazında yer alan ölçek geliştirme çalışmaları incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan alan yazın taramasında Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve beş boyuttan (kendini yüceltme, istismar edici denetim, otoriter liderlik, narsizm, öngörülemezlik) oluşan ölçeğinin öne çıktığı belirlenmiştir.

Bu araştırmanın temel amacı, Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve orijinal adı "Toxic Leadership Scale" olan likert tipi ölçeği eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlamak, geçerlik ve güvenirlik analizini yapmaktır.

YÖNTEM

Andrew A. Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve orijinal adı "Toxic Leadership Scale" adı verilen likert tipi ölçeğin eğitim örgütlerinde kullanılabilecek biçimde Türkçeye uyarlamasının yapılabilmesi için öncelikle yazarından gerekli yazılı izin alınmış; alan uzmanı ve dil bilimcilerden dil geçerliği için katkı alınmış; daha sonra ise uygulamaya hazır hale getirilen ölçek taslağı eğitim örgütlerinde uygulanarak veriler toplanmış; elde edilen veriler üzerinden SPSS 26.0 paket programı ve AMOS yazılımları kullanılarak gerekli istatistiksel analizler yapılmış ve tüm bu aşamalar ayrıntılı biçimde aşağıda sunulmuştur.

1. Veri Toplama Aracı

Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve orijinal adı "Toxic Leadership Scale" olan Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ), likert tipi bir ölçek olup, 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, "istismar edici", "otoriter", "narsisizm", "kendini yüceltme" ve "öngörülemezlik" alt boyutlarından oluşmaktadır. Schmidt (2008) örneklem olarak hasta bakıcı, banka yöneticisi, market sahibi, satış temsilcisi, vb. farklı mesleklerden oluşan 218 kişiyi belirlemiştir. Ölçeğin orijinalindeki boyutlardan; istismar edicilik boyutu 1-7 arasındaki maddelerden, otoriter boyutu 8-13 arasındaki maddelerden, narsisizm boyutu 14-18 arasındaki maddelerden, kendini yüceltme boyutu 19-23 arasındaki maddelerden ve öngörülemezlik boyutu 24-30 arasındaki maddelerden oluşmaktadır.

2. Çeviri Çalışması

Toksik Liderlik Ölçeği'nin İngilizce orijinal metni, ilk önce Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında doktora öğrenim görmüş veya görmekte olan, aynı zamanda Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünde veya Yabancı Diller Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan beş öğretim elemanı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. İlk çeviri yapıldıktan sonra Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında görev yapmakta olan iki öğretim üyesinin anlam, kapsam ve anlaşılabilirlik açısından görüşleri alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu değerlendirme kapsamında ölçeğin kültürel uyumu ve soruların anlaşılabilirliği gözden geçirilmiştir. Ölçeğin bu hali üzerinde uzmanlarla dilbilgisi açısından tartışmalar yapıp gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği programında görev yapmakta olan bir doktor öğretim üyesinden Türkçe dil düzenlemesi biçiminde katkı alınmıştır. Son olarak tekrar alan uzmanları olan bir Profesör, bir Doçent, bir de Dr. Öğretim Üyesi unvanına sahip üç öğretim üyesinin görüşleri alındıktan sonra, katılımcıların görüşünü almak amacıyla, uygulanmak üzere oluşturulan ölçek taslağına son hali verilmiştir.

3. Katılımcılar

Araştırmanın verileri iki farklı çalışma grubundan elde edilmiştir. Bunlardan ilk çalışma grubu, Malatya ilinin farklı öğretim kademelerindeki okullarda görev yapan 258 öğretmenden oluşmaktadır. Bu çalışma grubundan elde edilen veriler ile Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

İkinci çalışma grubu ise yine Malatya ilinin farklı öğretim kademelerindeki okullarda görev yapan 236 öğretmenden oluşmaktadır. Doğrulamalı faktör analizi ikinci çalışma grubundan toplanan veriler üzerinden yapılmıştır.

4. İşlem

Türkçe çevrisi yapılarak son hali verilen TLÖ'nün güvenilirlik ve geçerlilik çalışması için öğretmenlerden veri toplanmıştır. Mevcut çalışmada dil eşdeğerliğine yönelik analizlerin yanı sıra, yapı geçerliğine yönelik madde analizi, faktör analizi ve güvenilirlik ve iç tutarlılığın belirlenmesine yönelik güvenilirlik katsayısının belirlenmesi için analizler yapılmış ve çalışmanın bulgular kısmında bu sonuçlara yer verilmiştir.

TLÖ'nün uyarlanması iyi maddelerin seçilmesi amacıyla "Korelasyona Dayalı Madde Analizi" ve "Alt-Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi" gerçekleştirilmiştir. Bu noktada Korelasyona dayalı madde analizinde her bir madde ile ölçek toplam puanı arasındaki ilişki incelenir. Bu şekilde açıklanan korelasyon katsayısı sıfır veya düşük ise bu durumda maddenin diğer maddelerle ölçülmek istenen özelliği yeteri kadar ölçmediği sonucuna varılır ve maddenin ölçekten çıkarılması önerilir. Alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi ile her bir maddenin en yüksek puanlı %27'lik üst gruptaki puanlar ile %27'lik alt gruptaki puanlar arasındaki anlamlı fark incelenir. Üst grubu oluşturan kişiler ölçülmek istenen tutuma karşı pozitif yönde, alt grubu oluşturanlar ise negatif yönde tutuma sahiptir (Tezbaşaran, 2004).

Ölçme aracını meydana getiren maddelerin yapısını ortaya koymak için kullanılan istatistiksel yöntem faktör analizidir (Baykul, 2015). TLÖ'nün faktör yapılarını belirlemeye yönelik yapı geçerliğini sağlamak için açıklayıcı faktör analizi ve doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır.

Güvenirlik, ölçme sonuçlarının tesadüfi hatalardan arınlık derecesi olarak tanımlanmıştır (Turgut ve Baykul, 2012). Bu çalışmada, TLÖ'nün madde yapısı beşli likert tipi ölçek olduğu için güvenilirlik katsayısı cronbach alfa ile hesaplanmıştır.

5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

TLÖ'nün Türkçeye uyarlama işleminde, elde edilen verilerin analizi SPSS 26.0 paket programı ve AMOS yazılımları kullanılarak yapılmıştır. Betimsel analiz olarak; frekans tabloları, aritmetik ortalama, ortanca değerleri ve verilerin dağılımları incelenmiştir. Araştırmacılar, toplanan verilerin betimlenmesinde frekans tablolarından veya grafiklerinden yararlanır. Bir dağılımdaki ortalama ve ortancanın farklı yerlerde olması çarpıklık, dağılımın genişliği ise basıklık olarak tanımlanır. Çarpıklık katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır; sıfırdan küçük ise sola, büyük ise sağa doğru; sıfıra eşitse simetrik olduğu söylenir (Büyüköztürk, vd. 2023). TLÖ ile toplanan veriler için korelasyon katsayısı, bağımsız gruplar t testi, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

1. Betimsel Analiz

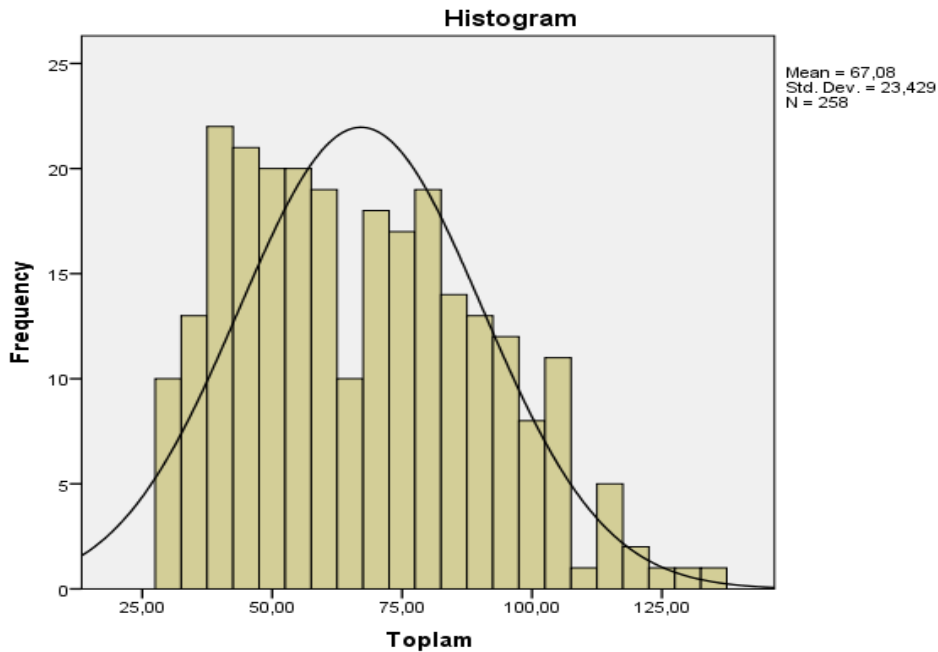
TLÖ ile elde edilen veriler için betimsel analize ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir. TLÖ'de 30 madde ve beşli likert tipi olduğu için alınması gereken maksimum puan 135, minimum puan ise 30'dur. TLÖ ile 258 öğretmenden elde edilen veriler için ölçeğin ortalama puanı 67.08, standart sapması 23.42, çarpıklık 0.415 ve basıklık -0.627 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2. TLÖ Betimsel Analiz Bulgular

Betimsel istatistikler	Değer
Ortalama	67.08
Medyan	64.00
Mod	42.00
Standart Sapma	23.42
Minimum	30.00
Maximum	135.00
Ranj	105.00
Çarpıklık	.415
Basıklık	-.627

636

Çarpıklık ve basıklık katsayısının +1, -1 arasında olması; medyan ve ortalama değerlerinin birbirine yakın olması verinin normale yakın dağılım gösterdiği bilgisini verir. TLÖ için dağılım değerleri incelendiğinde aşırı bir sapma olmadığı görülmektedir. TLÖ'nün veri dağılımına ait histogram grafiği Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Histogram Grafiği

2. TLÖ Madde-Toplam Analizi Bulguları

TLÖ'nün Türkçeye uyarlanması, ölçekte bulunacak en uygun maddelerin seçiminde, 258 öğretmenden toplanan veriler için her bir maddeye verilen cevaplar ile toplam puan arasındaki korelasyona "madde-toplam analizi" ile yapılarak bakılmıştır. Analiz sonucu elde edilen madde-toplam korelasyon değerleri Tablo 3'de verilmiştir. TLÖ'de yer alan maddelerin madde-toplam korelasyon değerleri 0.433 ile 0.768 arasında değiştiği görülmüştür. Çıkan bu sonuç, maddeler arasında 0.01 düzeyinde anlamlı korelasyon olduğunu göstermektedir. Bu da maddelerin diğer maddelerle ve ölçeğin tamamı ile uyumlu olduğunu gösterir.

Tablo 3. TLÖ'nün maddelerine ait madde-toplam korelasyonları

Maddeler	Madde-Ölçek Korelasyonları
M1	.542
M2	.546
M3	.575
M4	.620
M5	.650
M6	.646
M7	.606
M8	.540
M9	.494
M10	.433
M11	.652
M12	.537
M13	.691
M14	.756
M15	.590
M16	.736
M17	.735
M18	.640
M19	.643
M20	.589
M21	.768
M22	.682
M23	.754
M24	.744
M25	.644
M26	.728
M27	.684
M28	.723
M29	.640
M30	.616

3. Alt- Üst Grup Ortalamaları Farkına Dayalı Madde Analizi

TLÖ için uygun maddelerin belirlenmesinde uygulanan bu adımda, ölçek puanlarının dağılımında en yüksek puan alan öğretmenlerden üstten %27'lik kısım (70) ile, en düşük puan alan öğretmenlerden alttan %27'lik kısım (70) puanları gruplanarak belirlendi. Tablo 4'te elde edilen ortalama puan farkları gösterilmiştir. Bağımsız gruplar t testi sonuçları incelendiğinde ölçekteki 30 maddenin tümü için ortalamalar arasında fark anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4. Alt-üst grup ortalamalar farkı t-testi sonuçları

	Alt-Üst Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
M1	Üst Grup	70	2,2571	1,13699	9,578	.000
	Alt Grup	70	1,0714	1,53873		
M2	Üst Grup	70	2,9857	1,04317	11,607	.000
	Alt Grup	70	1,3429	,36287		
M3	Üst Grup	70	3,2429	,92761	11,828	.000
	Alt Grup	70	1,3429	,75989		
M4	Üst Grup	70	2,5286	1,07301	10,722	.000
	Alt Grup	70	1,1000	,66703		
M5	Üst Grup	70	2,6571	1,04841	11,376	.000
	Alt Grup	70	1,0571	,66016		
M6	Üst Grup	70	2,8000	,99907	12,889	.000
	Alt Grup	70	1,1571	,71497		
M7	Üst Grup	70	3,0714	1,13380	11,546	.000
	Alt Grup	70	1,4286	,36287		
M8	Üst Grup	70	3,2000	1,25612	-,250	.000
	Alt Grup	70	3,2571	,71090		
M9	Üst Grup	70	2,1143	1,13152	7,575	.000
	Alt Grup	70	1,1143	,66703		
M10	Üst Grup	70	2,5429	1,13854	8,871	.000
	Alt Grup	70	1,2714	,54621		
M11	Üst Grup	70	3,4714	1,11688	14,379	.000
	Alt Grup	70	1,3000	,65132		
M12	Üst Grup	70	3,2714	1,23241	12,927	.000
	Alt Grup	70	1,3571	,48668		
M13	Üst Grup	70	3,7571	1,04446	15,761	.000
	Alt Grup	70	1,4429	,85623		
M14	Üst Grup	70	3,7000	1,07301	18,173	.000
	Alt Grup	70	1,1143	,32938		
M15	Üst Grup	70	3,2429	1,06720	11,593	.000
	Alt Grup	70	1,2429	,51499		
M16	Üst Grup	70	3,7714	1,09061	15,742	.000
	Alt Grup	70	1,3000	,16780		
M17	Üst Grup	70	3,5286	1,18313	15,523	.000
	Alt Grup	70	1,1857	,37960		
M18	Üst Grup	70	3,3571	1,15685	12,388	.000
	Alt Grup	70	1,4429	,68176		
M19	Üst Grup	70	3,6000	1,21490	14,974	.000
	Alt Grup	70	1,2286	,25940		
M20	Üst Grup	70	3,1571	,97048	10,974	.000
	Alt Grup	70	1,3857	,78758		
M21	Üst Grup	70	3,5286	,95054	18,209	.000
	Alt Grup	70	1,0857	,49196		
M22	Üst Grup	70	3,1857	1,00320	14,726	.000
	Alt Grup	70	1,1000	,71598		
M23	Üst Grup	70	3,3571	1,05354	17,656	.000
	Alt Grup	70	1,0286	,80578		
M24	Üst Grup	70	3,6143	1,13699	16,449	.000
	Alt Grup	70	1,1714	1,53873		
M25	Üst Grup	70	3,6286	1,04317	14,153	.000
	Alt Grup	70	1,3571	,36287		
M26	Üst Grup	70	3,2714	,92761	14,817	.000
	Alt Grup	70	1,0714	,75989		
M27	Üst Grup	70	4,0143	1,07301	16,161	.000
	Alt Grup	70	1,6000	,66703		
M28	Üst Grup	70	3,3714	1,04841	16,192	.000
	Alt Grup	70	1,3000	,66016		
M29	Üst Grup	70	3,6714	,99907	15,031	.000
	Alt Grup	70	1,4571	,71497		
M30	Üst Grup	70	3,8143	1,13380	13,968	.000
	Alt Grup	70	1,6000	,36287		

4. TLÖ Faktör Analizi Bulguları

4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

AFA yapılabilmesi için gerekli koşullar sağlandıktan sonra, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testiyle sınanmıştır. Gerçekleştirilen analizlerde, verilerin faktör analizi için uygun olduğu belirlendikten sonra (KMO = .954, Bartlett Test of Sphericity = 4127.28, $p=.000$), yapı geçerliliğinin belirlenmesi için elde edilen veriler üzerinden, temel bileşenler analizi yöntemine göre AFA yapılmıştır.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, ölçekte yer alan bazı maddelerin düşük faktör yüküne sahip oldukları, bazı maddelerin ise başka faktörde yüklendikleri görülmektedir. Yapılan faktör analizi ve diğer analizler sonucunda, ölçeğin orijinalinde bulunan 2., 3., ve 11. maddeler birden fazla faktörde yüklendiğinden çıkarılmasına karar verilirken, orijinalinde "Narsizm" ve "Kendini Yüceltme" olarak ifade iki boyut, faktör analizi sonucunda birleşik olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu durum, alan uzmanları ile görüşüldükten sonra ölçeğin eğitim örgütlerinde ve Türk kültüründe uygulanmasının böyle bir sonuca yol açabileceği önerisinden yola çıkarak faktör analizi sonuçlarının bu şekliyle kabul edilebileceğine karar verilmiştir. Bu maddelerin çıkarılmasından sonra tekrarlanan faktör analizi neticesinde elde edilen bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Toksik Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	2	3	4
M18	,725			
M23	,720			
M19	,689			
M22	,674			
M17	,664			
M16	,644			
M21	,643			
M20	,607			
M14	,601			
M15	,533			
M5		,784		
M6		,733		
M1		,717		
M7		,649		
M4		,649		
M30			,786	
M25			,753	
M29			,710	
M27			,695	
M28			,545	
M26			,483	
M24			,475	
M8				,812
M10				,777
M12				,593
M13				,513
M9				,454
Özdeğer	6.318	4.766	3.965	1.321
Açıklanan Toplam Varyans (%60.63)	23.401	17.652	14.686	4.893
Cronbach Alfa (Ölçek .95)	.92	.90	.85	.74

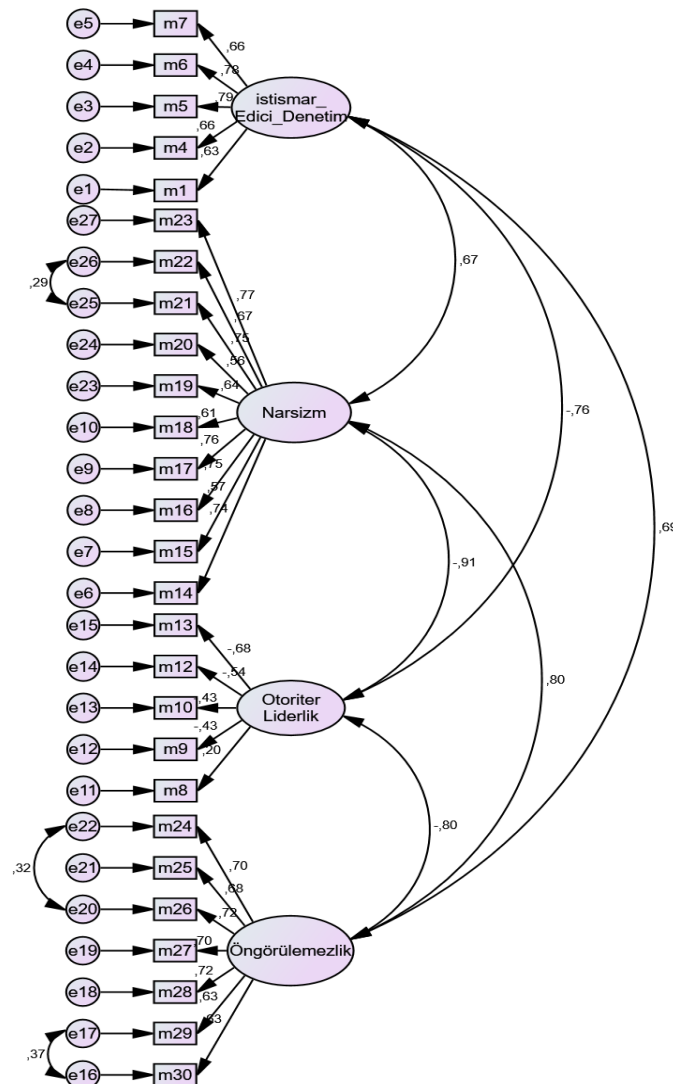
4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, TLÖ'nün faktör yapısının doğruluğunun test edilmesi için kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için 236 öğretmenden veri toplanmıştır. Türkçeye uyarlanan TLÖ'deki her bir maddenin hangi faktörde yer alması gerektiğine ilişkin olarak üç eğitim bilimcinin (1 Prof. Dr., 1 Doç. Dr., 1 Dr. Öğr. Üyesi) görüşleri alınmıştır. Bu uzman görüşünde bazı maddelerin orijinal ölçekle farklı yapıda faktörde yer alabileceği değerlendirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi bulguları sonucunda TLÖ'nün dört faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Bu analiz için uyum iyiliği istatistiklerine ait bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Doğrulamalı faktör analizi uyum indeksleri

İncelenen Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum için Kriterler	İyi Uyum için Kriterler	Elde Edilen Uyum İndeksleri	Sonuç
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	1.730	Mükemmel Uyum
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0.056	İyi Uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$	0.92	İyi Uyum
NFI	$.90 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$	0.90	İyi Uyum
TLI	$.97 \leq TLI \leq 1.00$	$.95 \leq TLI \leq .97$	0.97	Mükemmel Uyum
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0.92	İyi Uyum
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$	0.90	İyi Uyum
AGFI	$.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$.90 \leq AGFI < .95$	0.91	İyi Uyum

Tablo 6’da da görüldüğü gibi, Amos programının kullanıldığı doğrulamalı faktör analizinde, TLÖ’nün faktör yapıları ve maddeler arasındaki uyumluluğunu ortaya koymak için öncelikle Ki-kare’nin serbestlik derecesine oranı hesaplanmıştır. Diğer uyum için istatistik değerleri hesaplanmıştır. χ^2/df oranı örneklem için 3’ten küçük olması mükemmel uyum; RMSEA ve SRMR değerleri 0.05’in altında olması mükemmel uyum; NFI 0.90’nın üstünde çıkması iyi uyum ve CFI ise 0.95’nin üstünde olması mükemmel uyum olduğunu gösterir (Kline, 2010; Şimşek, 2007; Çokluk, vd. 2010). TLÖ’nün Ki-kare serbestlik derecesi 1.730 olarak hesaplanmıştır bu da mükemmel uyum olduğunu ifade eder. RMSEA=0.056 ve SRMR=0.053 olarak hesaplanmış yine aynı şekilde mükemmel uyumu gösterir. NFI=0.90 iyi uyum ve CFI değeri 0.92’in üstünde hesaplanmış bu da mükemmel uyumu ifade eder. Şekil 2 ile standartlaştırılmış yüklerin gözlenen değişkenlerle arasındaki ilişki gösterilmiştir. DFA Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri ilişki Şekil 2 ile gösterilmiştir.



Şekil 2. DFA Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri

5. TLÖ'nün Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Likert tipi bir ölçek olan TLÖ'nün güvenilirliğini iç tutarlılık olarak ortaya koymak için bu çalışmada toplanan verilerle Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı hesaplanmıştır. TLÖ'nün faktörlerine ilişkin güvenirlilik değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
İstismar Edici Denetim	5	0.90
Otoriter Liderlik	5	0.74
Narsizm	10	0.92
Öngörülemezlik	7	0.85
Toksik Liderlik Genel	27	0.95

TLÖ'nün bütün maddeler ve boyutlar için yapılan Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı değerlerinin hepsi 0.70 üzeri olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.70'nin üstünde olması yeterli görülmektedir (Baykul, 2015).

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Alanyazın incelendiğinde, Eğitim yönetiminde okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerini belirlemeyi amaçlayan çok sayıda ölçek bulunmaktadır. Bunlar arasında özellikle liderin olumlu ve yaygın gözlenen özelliklerine ilişkin yeterliklerini sergileme düzeylerini belirlemeyi amaçlayan Öğrenen Liderlik Ölçeği (Karadaş ve Konan, 2021), Kuantum Liderlik Ölçeği (Konan ve Mermer, 2021), Özgeci Liderlik Ölçeği (Konan ve Gedik, 2019), Güçlendirici Liderlik Ölçeği (Konan ve Çelik, 2018), Hizmetkar Liderlik Ölçeği (Konan, Demir ve Karakuş, 2015), Kendi Kendine (Öz) Liderlik Ölçeği (Konan ve Atik, 2015) adlı ölçekleri de saymak mümkündür. Bu ve benzeri ölçeklerde liderin daha çok olumlu yanının ne düzeyde gözlemlendiğine ilişkin verilere ulaşılması mümkün olmuştur. Oysa eğitim örgütlerinde liderlerin karanlık yüzünün de ölçülmesi gereği ortadadır. Bunlardan biri de kuşkusuz toksik liderliktir.

Toksik liderler, örgütler için tespit edilmesi zor, zehirli ve yüksek maliyetli bir olgudur (Reed, 2004). Toksik bir lider, örgütün yapısını ve işlevini etkileyebilir, örgütün görevini, misyonunu ve amacını yerine getirmesini engelleyebilir ve hatta uzun süreli ve yoğun maruz kalma durumunda örgütü yok edebilir (Bayrakçı, 2017). İnsan kaynaklarının etkin yönetim, rekabet ve başarının anahtarı olarak kabul edildiği konaklama sektöründe, çalışanların moral, motivasyon ve performansını şekillendiren ve örgütsel sağlığı bozan bir virüs olarak ifade edilen toksik lider davranışlarının tespit edilmesi ve önlenmesi önem arz etmektedir (Reed, 2004). Toksik lider davranışları erken tespit edilip önlem alınabilirse, bireyler ve örgütler üzerindeki yıkıcı etkisi büyük ölçüde azaltılabilir ya da önlenabilir (Çeliker ve Güzeller, 2023).

Schmidt (2008) toksik liderlik davranışının farklı toplum ve sektörlerdeki bireyler tarafından farklı algılanabileceğini belirtmiştir. Konaklama sektörü, hizmet sunumu ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleştiği, yüksek düzeyde kişilerarası etkileşim gerektiren benzersiz bir kültüre sahiptir. Bu nedenle, toksik lider özellikleri ya da astların toksik lider algıları açısından diğer sektörlerle göre farklılıklar olması mümkündür. Yavaş (2016) toksik lider davranışlarının sektörel anlamda farklı algılanabileceğini teyit etmiştir. Öte yandan kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma gibi sosyo-kültürel yapı da liderin toksik olmasını etkileyebilmektedir. Bu çalışmada temel amaç, risk almaya tedirgin yaklaşan, yüksek güç mesafesi olan, bireysellikten uzak, ne hoşgörülü ne de kısıtlayıcı olan ve belirsizlikten kaçınma özelliklerine sahip Türk kültürünü; aynı zamanda bir açık sistem olan, iletişimin yoğun olduğu eğitim örgütlerindeki iklimi yansıtan bir örneklem kullanarak eğitim yöneticilerini değerlendirebilmek amacıyla geçerli ve güvenilir bir toksik liderlik ölçeği geliştirmektir.

Schmidt, 2008-2014 yılları arasında çalışmada, toksik liderliğin bir dizi yıkıcı davranış biçimini içeren çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koyan bir Toksik Liderlik Ölçeği geliştirmiştir. Schmidt, ilgili faktörleri ortaya çıkarmak için nitel ve nicel araştırmaları birleştirerek karma bir yöntem çalışması kullanmıştır. Faktör analizi, ölçülen şu beş boyutu desteklemiştir: 1) istismarcı denetim; 2) otoriter liderlik; 3) narsisizm; 4) kendini yüceltme; ve 5) öngörülemezlik.

Orijinali [Andrew Alexander Schmidt \(2008\)](#) tarafından geliştirilen Toksik Liderlik Ölçeği, bu çalışma kapsamında Türkçeye ve eğitim örgütlerine uyarlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda 258 öğretmenden veri toplanmış olup ölçeğin uyarlanmış halinden alınabilecek maksimum puan 135 minimum puan 27 puan alınabilmektedir.

Ölçeğin Türkçeye uyarlanmasında dil geçerliğinin, Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünde görev yapan iki öğretim görevlisi tarafından bağımsız olarak İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Sonrasında Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği bölümünde görev yapmakta olan bir Doktor Öğretim Üyesi tarafından Türkçe dil düzenlemesi yapılmıştır.

TLÖ'nün dil geçerliğinin sağlanmasından sonra güvenilirlik ve diğer geçerlik çalışmaları kapsamında öncelikli olarak betimsel analizler yapılmıştır. Bu analizler sonucunda çıkan değerlerin kabul edilen aralıklar arasında olduğu, normal dağılım gösterdiği görülmüştür. TLÖ için madde-ölçek toplam analizi ve alt-üst grup ortalamalarına dayalı madde analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda da bir sorun olmadığı görülmüştür. Sonrasında güvenilirlik için iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış olup cronbach alpha değerleri ölçeğin toplamı için 0.95 olarak bulunmuştur.

TLÖ'nün yapı geçerliği kapsamında açımlayıcı faktör analizi ve sonrasında da doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin orijinalinde bulunan beş boyut, uyarlama çalışmaları bağlamında yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda dört boyuta indirgenmiş olup, 2., 3., ve 11. maddeler birçok faktörde yüklendiği için alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda ölçekten çıkarılmıştır. Bu durumun Türk kültürünün ve eğitim örgütlerinin kendine özgü değerlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yapılan analizler ve alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda ölçeğin bu hali ile kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

Alan yazına bakıldığında [Schmidt \(2008\)](#) ve [Çelebi, Güner ve Yıldız \(2015\)](#) ölçekleri göze çarpmaktadır. [Schmidt \(2008\)](#)'in istismar edici denetim, otoriter liderlik, narsizm, kendini yüceltme ve öngörülemezlik olmak üzere beş boyuttan oluşan ölçeğinde, cronbach alpha değerleri sırasıyla 0.93, 0.89, 0.88, 0.91 ve 0.92'dir. [Çelebi, Güner ve Yıldız \(2015\)](#)'in geliştirdikleri ölçekte ise çıkarıcılık, değer bilmezlik, olumsuz ruhsal durum ve bencillik olmak üzere dört boyutlu bir yapının ortaya çıktığı görülmüş olup, cronbach alpha değerlerine bakıldığında ise bu değerlerin sırasıyla 0.94, 0.92, 0.89, ve 0.93 olarak bulunmuştur.

Bu çalışma kapsamında 258 öğretmenden elde edilen veriler ile yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin orijinalinde bulunan "narsizm" ve "kendini yüceltme" adlı boyutların birleştiği görülmüştür. Ortaya çıkan bu durum ve olası nedenleri alan uzmanlarının da görüşleri alınarak çok yönlü olarak değerlendirilmiştir. Yapılan görüşmeler ve değerlendirmeler sonucunda hem Türk kültürü hem eğitim örgütlerinin kendine özgü yönleri açısından bakıldığında, söz konusu olan iki boyutun kavramsal ve kuramsal olarak birbirlerine yakın anlamlar taşıması ve istatistiksel analizlerinin de bu yöndeki sonuçlarının kabul edilebilir olduğuna kanaat getirilmiştir. Yapılan cronbach alpha analizi, alt-üst grup fark analizi, madde-ölçek toplam korelasyon analizi, açımlayıcı faktör analizi kapsamında ortaya çıkan öz değerlere bakıldığında dört faktörlü ve 27 maddeden oluşan yapısının güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca ölçeğin toplam varyansı açıklama oranının % 60.63 olduğu görülmüştür. [Schmidt \(2008\)](#) tarafından geliştirilen Toksik Liderlik Ölçeğinin, eğitim örgütlerinde kullanılmak üzere Türkçeye uyarlama çalışması sonucunda; (1) *istismar edici denetim*, (2) *otoriter liderlik*, (3) *narsizm / kendini yüceltme* ve (4) *öngörülemezlik* alt boyutlarından oluşan dört faktörlü ve 27 maddeden oluşan, tüm öğretim kademelerindeki okul yöneticilerine uygulanabilir bir yapı elde edilmiştir.

Yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda, uyarlanan bu ölçeğin Türkçe formunun, eğitim örgütlerinde müdür olarak görev yapan okul yöneticilerinin toksik lider davranışlarını belirlemeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğuna ilişkin önemli kanıtlara ulaşılmıştır. Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ) olarak adlandırılabilir ölçek bu haliyle, farklı öğrenim basamaklarında ve okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin sergiledikleri toksik liderliğe ilişkin tutum ve davranışlarına yönelik algılarını belirlemek amacıyla kullanılabilir. Bu ölçeğin eğitim örgütlerindeki yöneticilerin toksik liderlik tutum ve davranışlarını gösterme düzeyine ilişkin var olan durumu saptamak amacıyla kullanılması yoluyla, hem var olan bilgi birikimine katkıda bulunulması, uygulamacıların bu konudaki farkındalıklarının artırması beklenmekte, hem de sağlıklı ve sonuç alıcı çözümler üretmeye katkıda bulunması umulmaktadır.

Eğitim yönetiminde liderlerin karanlık yüzünü Borderline, Narsist, Nemrudi, Paranoyak, Pasif Agresif, Popülist, Sosyopat, Toksik, Tutarsız ve Yıkıcı Liderlik biçiminde ele alıp, karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin öneriler de geliştiren sınırlı sayıda eser (Konan, 2023)de bulunmaktadır. Özellikle bu durumla başa çıkmak isteyenlerin ve uygulamacıların bu ve benzeri eserleri okumasında yarar görülmektedir.

Toksik liderlik olgusu, alan yazında birçok farklı tanımlama ve birçok farklı nitelemelerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu ifadeler genel olarak bakıldığında, Schmidt (2008)'in geliştirdiği ölçeğin maddeleri ile örtüştüğünü ancak farklı kültürlerde ve farklı örgüt çalışanlarına yönelik uygulamalarda değişiklik gösterebileceği bu çalışma tarafından ortaya konulmuştur. Bu sonuçtan yola çıkılarak, toksik liderliğin farklı örgütlerde görülme yoğunluğunun karşılaştırılması, bunun olası nedenleri ve sonuçları araştırma konusu yapılabilir. Toksik liderlik konusunda nitel araştırmaların da yapılması, ilgili kavramının daha derinlemesine araştırılarak alana katkı vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA/REFERENCES

- Akyol Ekinci, Ş. & Toprakçı, E. (2023). İlçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul yöneticilerinin iş doyumu arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(11), 65-86. DOI: 10.56677/mkuefder.1321285
- Bastardo, N. & Van Vugt, M. (2018). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*, 30, 81-95.
- Başkan, B. (2020). Toxic Leadership in education: A systematic review. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(2), 97-104.
- Bayrakçı, E. (2017). A qualitative research on possibility of whistleblowing at eliminating of intoxication and toxic leadership, organizational toxicity. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34-56.
- Baykul, Y. (2015). *Eğitim ve psikolojide ölçme: Klasik test teori ve uygulaması*. (3. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bruni, F. (2013, Ocak 26). *Catholicism's curse. New york times sunday review*. <http://www.nytimes.com>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak E., Erkan Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2023). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Çelebi, N., Güner, H. & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çeliker, N. & Güzeller, C. O. (2023). Toxic leadership scale development in hospitality sector and scale, tem bias analysis. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*.
- Çetinkaya, H. & Ordu, A. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-27.
- Çokluk, O., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, S. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamalar*. Ankara: Pegem A.
- Flynn, G. (1999). Stop Toxic managers before they stop you! *Workforce*, 78(8), 4-40.
- Gardner, H.E., & Laskin, E. (2011). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- George, B. (2017, Kasım 18). *Failed leadership caused the financial crisis*. U.S. News and World Report. <http://www.usnews.com>
- Goldman, A. (2006). Personality disorders in leaders: implications of the dsm iv-tr in assessing dysfunctional organizations. *Journal of Managerial Psychology* 21(5), 392-414.
- Güzelgörür, F., Demirtaş, H., & Balı, O. (2021). The relationship of school principals' management style and school climate. *E-International Journal of Educational Research*, 12(4). 129-150 DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.867845>
- Han, F. & Demirel, N. (2022). Okul yöneticileri milli eğitim müdürlüğü kavramına ilişkin metaforik algıları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 508-520. Doi: 10.33437/ksusbd.928724
- Karadaş, H. & Konan, N. (2021). Öğrenen liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 3(1), 93-106. Erişim bağlantısı: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ksued/issue/63430/944237>
- Kaya, F. (2017). Kutadgu bilig'e göre liderde bulunması gereken temel vasıflar. *Electronic Turkish Studies*, 12(33). <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies>.

- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kırbaç, M., Kaya, F. & Özkul, R. (2023). Investigation of general self-efficacy levels of faculty of education students in distance education process, *E-International Journal of Educational Research*, 14 (1), 391-407. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1203150>
- Kırbaç, M. ve Konan, N. (2023). *Toksik liderlik*. N. Konan (Ed.) Eğitim Yönetiminde Liderlerin Karanlık Yüzü. (151-181), Ankara: Pegem Akademi.
- Kline, R.B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press, New York.
- Konan, N. (Ed.). (2015a). *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları* (Cilt: 1). Ankara: Pegem Akademi.
- Konan, N. (2015b). Liderliği betimleme çabalarının evrimi. M. Bilgin Aksu ve H. Şimşek (Ed.), *Prof. Dr. Mustafa Aydın'a Armağan: Eğitim ve Toplum Yazıları* (ss. 269-298), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Konan, N. (Ed.). (2023). *Eğitim yönetiminde liderlerin karanlık yüzü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Konan, N. ve Atik, S. (2015). Kendi kendine öz liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması geçerlik ve güvenirlik çalışması, *e-International Journal of Educational Research*, 6(3), 101-115.
- Konan, N. ve Çelik O.T. (2018). Güçlendirici liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe'ye uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1043-1054. doi:10.24106/kefdergi.434140.
- Konan, N., Demir, H. ve Karakuş, M. (2015). Yönetici hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması, *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*, 1(1), 135-156.
- Konan, N. ve Gedik, A. (2019). Özgeci liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 76-92, DOI: 10.19160/ijer.661177
- Konan, N. ve Mermer, S. (2021). Kuantum liderlik ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *E-Uluslararası Pedagogji Dergisi*, 1(1), 74-86. <https://www.e-ijpa.com/index.php/pedandragoji/article/view/konan-mermer>
- Krasikova, D.V., Green, S.G. & LeBreton, J.M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1338.
- Kusy, M. & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches, *Ivey Business Journal*, 12(2), 10-19.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.
- Macklem, K. (2005). *The toxic workplace*. http://www.macleans.ca/article.jsp?content=20050131_99562_99562 adresinden 8 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- O'Neill, J. (2017). The toxic university: zombie leadership, academic rock stars, and neoliberal ideology. *Journal of Education Policy*, 33(3), 440-44. DOI: 10.1080/02680939.2017.1418729.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Reed, G. (2004). Toxic leadership, *Military Review*, July-August, 67-71.
- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Maryland, College Park.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of North West, USA.
- Şimşek, O. F. (2007) *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ekinoks, Ankara.
- Tezbaşaran, A. (2004). Likert Tipi Ölçeklere Madde Seçmede Geleneksel Madde Analizi Tekniklerinin Karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*. TPD Yayınları, 19(54), 77-87.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627-649.

- Toprakçı, E. (2000). Geleceğin müdürleri açısından okul müdürlerinin liderlik yeterliği, Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 24, 117-128. (Basılı dergi) Elektronik Erişim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/geleceğin-müdürleri2.pdf>
- Toprakçı, E. (2001). Okul yönetimi süreci ve liderlik, *Eğitim Araştırmaları Dergisi* 1(3-4), 139-149. Erisim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/okul-yönetimi-süreci-ve-liderlik.pdf>
- Turgut, M. F. & Baykul, Y. (2012). Eğitimde ölçme ve değerlendirme (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Wicker, M. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Praeger.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic Leadership in the U.S. Army*. <http://www.Strategicstudiesinstitute.army.mil/pdffiles/ksil3.pdf>
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. [http://www.transleadership.com/Toxic Leadership.pdf](http://www.transleadership.com/Toxic%20Leadership.pdf) adresinden 12 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Wineri, M. (2013, Mart 29). *Ex-schools chief in Atlanta is indicted in testing scandal*. New York Times. <http://www.nytimes.com>.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.

Ek 1. Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik Ölçeği

Okul Müdürüm		SIKLIK DERECESİ				
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Astlarıyla dalga geçer.	①	②	③	④	⑤
2	Astlarını işyerindeki diğer insanlarla çekiştirir.	①	②	③	④	⑤
3	Astlarını herkesin önünde küçük düşürür.	①	②	③	④	⑤
4	Astlarının geçmiş hatalarını ve başarısızlıklarını yüzüne vurur.	①	②	③	④	⑤
5	Astlarına yetersiz olduklarını söyler.	①	②	③	④	⑤
6	Astlarının görevlerini nasıl tamamladıklarını kontrol eder.	①	②	③	④	⑤
7	Astlarının özeline müdahale eder.	①	②	③	④	⑤
8	Astların hedeflere yeni çözüm yollarıyla ulaşmasına izin vermez.	①	②	③	④	⑤
9	Okul politikaları söz konusu olduğunda, özel durumlarda bile esnek değildir.	①	②	③	④	⑤
10	Önemli olsun veya olmasın okuldaki bütün kararları kendisi belirler.	①	②	③	④	⑤
11	Makamdan kaynaklı kişisel ayrıcalığa sahip olduğunu düşünür.	①	②	③	④	⑤
12	Okul müdürü olmayı, kendi kaderi olduğuna inanır.	①	②	③	④	⑤
13	Kendini herkesten daha yeterli görür.	①	②	③	④	⑤
14	Olağanüstü biri olduğuna inanır.	①	②	③	④	⑤
15	Her zaman iltifat ve övgü bekler.	①	②	③	④	⑤
16	Amirlerinin olduğu ortamda, tavrını, onların beklentilerine göre değiştirir.	①	②	③	④	⑤
17	Okulda ortaya çıkan olumsuzlukların sorumluluğunu üstlenmez.	①	②	③	④	⑤
18	Sadece kendi işini kolaylaştıracak kişilere yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
19	Kendisine ait olmayan başarıyı sahiplenir.	①	②	③	④	⑤
20	Sadece kendisine katkısı olacak konularda harekete geçer.	①	②	③	④	⑤
21	KontROLSÜZ tepkilerde bulunur.	①	②	③	④	⑤
22	Ruh hali, okulun havasını belirler.	①	②	③	④	⑤
23	Astlarına sebepsiz yere kızar.	①	②	③	④	⑤
24	Ruh halini, sesinin tonu ve şiddetine yansıtır.	①	②	③	④	⑤
25	Ulaşılabilir olma derecesi değişkenlik gösterir.	①	②	③	④	⑤
26	Kendi ruh halini, astlarının algılamasını bekler.	①	②	③	④	⑤
27	Ruh halinin değişmesi astlarının duygularını etkiler.	①	②	③	④	⑤