

EGİTİM ve İNSANİ BİLİMLER DERGİSİ

Teori ve Uygulama

Cilt: 15 / Sayı: 29 / Yaz 2024

JOURNAL of EDUCATION and HUMANITIES

Theory and Practice

Vol: 15 / No: 29 / Summer 2024

Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Psikolojik İklim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Examining the Relationship between Toxic Leadership Behaviors of School Administrators and Psychological Climate According to Teachers' Perceptions

Makale Türü (Article Type): Araştırma (Research)

Fatih ZENGİN
Esra TÖRE

www.dergipark.gov.tr/eibd
eibd@eibd.org.tr

Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Psikolojik İklim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Fatih ZENGİN¹

Esra TÖRE²

DOI: 10.58689/eibd.1423125

Öz: Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile psikolojik iklim algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 385 öğretmendir. Araştırmada Kişisel Bilgi Formu, Toksik Liderlik Ölçeği ve Psikolojik İklim Ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının, değer bilmezlik ve çıkarıcılık alt boyutlarında çok düşük düzeyde, olumsuz ruh hali ve bencillik alt boyutlarında ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların psikolojik iklimine yönelik algıları yüksek düzeydedir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ve öğretmenlerin psikolojik iklim algıları yaş ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre farklılaşmaktadır. Araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, olumsuz ruh hali ve genel toksik liderlik özellikleri ile psikolojik iklimleri arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Toksik liderlik, psikolojik iklim, okul yöneticisi, öğretmen

Geliş Tarihi: 20.01.2024; Kabul Tarihi: 24.03.2024

Kaynakça Gösterimi: Zengin, F. & Töre, E. (2024). Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Psikolojik İklim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 15(29), 79-104

1 Okul Müdürü, Bahçelievler Atatürk İlkokulu, İstanbul. e-posta: fatihzengin86@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4653-350X

2 Doç. Dr. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. e-posta: esra.tore@izu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9133-6578

Giriş

Kurumların etkinliği ve başarısında önemi olan liderler, astlarının tutumlarını da etkilemektedir (Özkalp ve Kırıl, 2016). Eğitim kurumlarında liderlik, okul müdürlerinin davranışlarına bağlıdır. Okul müdürlerinin olumlu liderlik özellikleri kadar olumsuz liderlik özelliklerinin de bulunması son yıllarda önemli bir çalışma alanı olmuştur. Bu liderlik türlerinin başında toksik (zehirli) liderlik gelmektedir (Küçük, 2020). Örgütsel kültür üzerinde olumsuz etkileri olan toksik liderlik yöneticilerin işlevsiz davranışlarına bağlı olarak gelişir ve yöneticilik gücünün bilinçli olarak bireysel amaçlar doğrultusunda kullanmalarıyla ortaya çıkar. Günümüzde hangi davranışların toksik liderlik başlığı altında değerlendirileceği tartışma konusu olmakla birlikte toksik liderlerin farklı düzeylerde yıkıcı davranışları bulunmaktadır (Lipman-Blumen, 2005). Toksik liderlik, olumsuz liderlik stilleri içinde gösterilmektedir (Williams, 2005). Green'e (2014) göre toksik liderlik yöneticilerin doğrudan veya dolaylı olarak sorumlu olduğu organizasyonun etkinliğini bozmasıdır. Bir organizmaya sistemik zarar veren bir ajan olan "toksin" tanımı ile açıklanan bu durum, yönetim gücünü çalışanlara zarar vermek amacı ile kullanan yöneticilerin bencil ve şüpheli tavırları benimsedikleri yönetim biçimi olabilmektedir. Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) toksik liderliği, yöneticilerin yıkıcı liderlik tutum ve davranışları ile açıklamaktadır. Bu yöneticilere boyun eğen uyumlu takipçilerinin olması ve örgütsel yapının uygun olması yöneticilerin kindar düşüncelerini kuruma yayabilir. Günçavdı (2017) toksik liderlik, işlevsiz kişisel özellikleri ve yıkıcı davranışları nedeniyle, yalnızca kendi örgütüne ve çalışanlarına değil, aynı zamanda yakın çevresi dışında bulunan diğer bireylere de makul ölçüde ciddi ve kalıcı zarar veren liderleri ifade etmektedir.

Toksik liderlikte liderin güç ihtiyacı çıkarlarına yönelik olduğundan sadece kendisinin başarılı olduğuna yönelik inancı bulunmaktadır. Bu durum, diğer üyelerin çalışmalarını engelleyecek niteliktedir. Bazı toksik liderler kurumsal başarıyı engelleyebilmekte ve kişisel kazanç ve bireysel çıkarlarını kurumsal amaçların üzerinde tutabilmektedir (Eriş ve Arun, 2020). Toksik liderliğin en görünür özelliği, yöneticinin düşüncelerine ve davranışlarına yönelik hayranlıktır. Bu hayranlık, diğer insanların özellikle astların küçük görülmesine neden olurken ileri düzeyde narsistik bozulmalar, bireyin kendisini olağanüstü biri olarak tanımlamasını sağlayabilir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Toksik liderlik, çoğu zaman bireyin içten içe hissettiği aşağılık duygusunun bir uzantısı olarak ortaya çıkabilmektedir. Kontrolsüz kin ve nefret duygusu da taşıyabilen toksik liderler astlarına karşı intikamcı davranışlarda bulunabilirler. Yöneticilerin sosyal çevresine yönelik abartılı tepki göstermesi, düşmanca tavırlar ile intikam alma duygusunu ortaya çıkarabilmektedir. Whicker'a (1996) göre toksik liderlik, işlevsiz bir liderlik türü olarak örgütsel zararlara yol açabilir ve olumlu çalışma iklimini bozucu etkiler yapabilir. Okul müdürlerinin bu yıkıcı liderlik davranışlarını benimsemesi, öğretmenlerin yalnızlaşmasına ve iş memnuniyetinin azalmasına yol açmaktadır (Akt. Küçük, 2020). Eğitim yöneticilerinin sınırlı, agresif ve memnuniyetsiz davranışlar sergilemesi, okul-

daki paydaşları sürekli küçük düşüren bir iletişimi benimsemesi, psikolojik zarar verme eğilimleri olarak tanımlanır ve okul kültürünü olumsuz etkilemektedir (İlhan ve Çelebi, 2021).

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları okul kültürü ve paydaşların tutumları üzerinde bozucu etkilere sahiptir. Yöneticilerin okuldaki gücünü korumak için olumsuz olarak tanımlanan bu liderliği benimsemesi çalışanların psikolojik iklim algılarını etkilemektedir (Eren ve Gündüz, 2002). Psikolojik iklim, çalışanların performansları, memnuniyetleri ve motivasyonları üzerindeki örgütsel etkileri bireysel düzeyde kavramsallaştırmalarıdır. Psikolojik iklim çok boyutlu yapısı ile bireylerin üyesi olduğu örgütsel yapıyı, süreçleri ve olayları anlamlandırmasından oluşur (Parker vd., 2003). Psikolojik iklimi örgütsel iklimden ayıran en önemli özellik, örgütsel iklimde çalışanların algıları bütünsel bir yaklaşımla ele alınırken psikolojik iklim bireysel ve öznedir (Çalışkan ve Dedeoğlu, 2017). Çalışanların kurumlarına olan katkısı ve bu katkıların üst yönetim tarafından beğenilmesi, takdir edilmesi, kişisel potansiyelini artıracak şekilde desteklenmesi çalışanların psikolojik iklimlerini olumlu etkiler. Ayrıca, çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatça paylaşabilmeleri çalıştıkları iş yerinin güvenli bir psikolojik iklime sahip olduğunun göstergesidir (Öztürk ve Şahbudak, 2017).

Psikolojik iklimin çalışanların bilişsel ve duygusal özelliklerine bağlı olarak değişmesi aynı işyerinde çalışan insanların farklı algılama düzeylerine sahip olmasını sağlayabilir (Yılmaz, 2018). Kurumsal düzeyde bireylerin psikolojik iklim algıları kendilerini ne kadar mutlu, huzurlu ve güvende hissettikleri ile ilişkilidir. Çalışanların oluşturdukları psikolojik şemalarda kurumsal etmenler tarafından şekillendirilir (Kırbaç ve Demirtaş, 2019). Lider ve üye etkileşiminin en temel sonucu çalışanların işyerindeki davranışlarının biçimlendirilmesidir. Örgütsel güven, kendini ifade etme ve rol belirginliğinin liderin tutum ve davranışları ile yakından ilgili olması çalışanların kurumları ile ilgili olarak psikolojik sözleşmelerini etkileyecektir. Karşılıklı sevgi ve saygıya dayanmayan ve sürekli zarar verici bir eğilim gösteren yöneticilerin davranışlarının psikolojik iklimi olumsuz etkileyeceği öngörülmektedir (Özek, 2014). Psikolojik iklim, insanların işyerindeki genel çevrenin nasıl oluştuğuna ilişkin algılarını kapsarken bu algıların büyük bir bölümü yönetim işlevi ile iç içedir. Üst yönetimin çalışanları destekleyici tutumu, yönetim süreçlerindeki başarısı ve rol dağılımındaki netlik, çalışanların katkılarının takdir edilmesi ve onaylanması bu sürecin bir parçasıdır (Yılmaz, 2018).

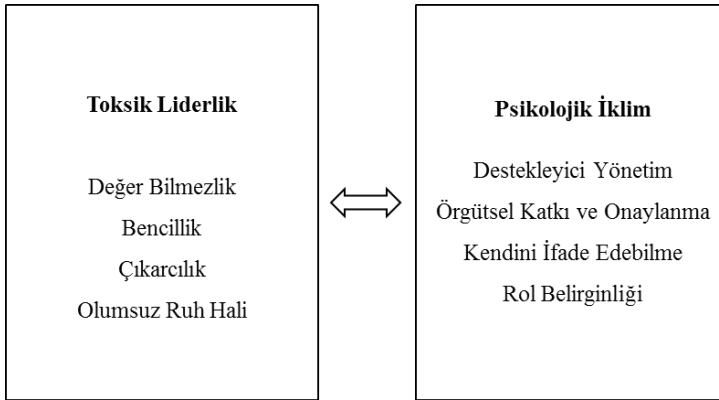
Psikolojik iklim çalışanların öznel algılamalarına dayandığı için aynı kurum içinde görev yapan öğretmenler arasında farklılıklar görülebilmektedir. Öğretmenlerin beklentileri, duygu ve düşünceleri, yaşam deneyimleri, mesleki tecrübeleri, kendine özgü psikolojik iklim algısına sahip olmalarını sağlar (Yılmaz, 2018). Okulda baskıcı, tehdit edici ve çalışanların çabalarını değersizleştiren toksik liderlik davranışları, öğretmenlerin psikolojik iklimini olumsuz etkileyebilmektedir (Eroğlu ve Özen, 2019). Bu çalışmanın amacı öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik iklim düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın alt amaçları şunlardır:

1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin psikolojik iklim algıları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları yaşları ve çalıştıkları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin psikolojik iklim algıları yaşları ve çalıştıkları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri ile psikolojik iklim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırmanın modeli

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile psikolojik iklim arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan bu araştırma ilişkiyel tarama modelinde yürütülmüştür. İlişkiyel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için sosyal bilimlerde çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde araştırmacı, önceden belirlediği bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik farklılık testleri, korelasyon ve regresyon analizi ile analiz yapabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın değişkenleri olan toksik liderlik ve psikolojik iklimin alt boyutları Şekil 1’de verilmektedir.

Araştırmanın evren ve örnekleme

Araştırmanın evreni 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde devlet okullarında görev yapmakta olan 6.286 öğretmendir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2022). Araştırmanın örneklemini kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 385 öğretmen oluşturmaktadır. Kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemi araştırmacı tarafından belirlenen en kolay şekilde ulaşılmasını sağlayan örnekleme yöntemidir. Bu örnekleme yöntemine göre evreni temsil ettiği varsayılan örneklem grubu seçilir (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015). Araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Değişken		N	(%)
Yaş	22-30 Yaş	116	30,1
	31-40 Yaş Arası	110	28,6
	41-50 Yaş Arası	118	30,6
	51 Yaş ve Üzeri	41	10,6
Cinsiyet	Kadın	268	69,6
	Erkek	117	30,4
Medeni Durum	Evli	249	64,7
	Bekar	136	35,3
Okul Kademesi	Okul Öncesi	36	9,4
	İlkokul	204	53,0
	Ortaokul	114	29,6
	Lise	31	8,1
Mesleki Kıdem Yılı	1-5 Yıl	92	23,9
	6-10 Yıl	70	18,2
	11-15 Yıl	66	17,1
	16-20 Yıl	50	13,0
	21 Yıl ve Üzeri	107	27,8
Okulda Çalışma Yılı	1-2 Yıl	158	41,0
	3-4 Yıl	79	20,5
	5 Yıl ve Üstü	148	38,4

Tablo 1’e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin %30,1’i 22-30 yaş, %28,6’sı 31-40 yaş arası %30,6’sı 41-50 yaş arası ve %30,6’sı ise 51 yaş ve üzeridir. Araştırmaya katılan öğ-

retmenlerin %69,6'sı kadın ve %30,4'ü erkektir. Öğretmenlerin %64,7'si evli ve %35,3'ü bekarıdır. Öğretmenlerin %9,4'ü okul öncesi, %53,0'ı ilkokul, %29,6'sı ortaokul ve %8,1'i ise lisede görev yapmaktadır. Öğretmenlerin %23,9'u 1-5 yıl arası, %18,2'si 6-10 yıl arası, %17,1'i 10-15 yıl arası, %13,0'ı 16-20 yıl arası ve %27,8'i ise 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin %41,0'ı 1-2 yıl arası, %20,5'si 3-4 yıl arası ve %38,4'ü 5 yıl ve daha fazla devlet okullarında çalışmaktadır.

Veri toplama aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ) ve Psikolojik İklim Ölçeği (PİÖ) kullanılmıştır.

Kişisel bilgi formu

Araştırmada öğretmenlerin sahip oldukları yaş, cinsiyet, medeni durum, okul türü ve kıdemi belirlemeye yönelik araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu oluşturulmuştur.

Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ)

Araştırmada, Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen 30 maddelik Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ) kullanılmıştır. TLÖ, “değer bilmezlik”, “çıkarıcılık”, “bencilik” ve “olumsuz ruhsal durum” olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte değer bilmezlik boyutunda 5, bencilik boyutunda 5, çıkarıcılık boyutunda 9, olumsuz ruh hali boyutunda ise 5 madde yer almaktadır.

Bu araştırma için TLÖ'ye yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .96 olarak belirlenmiştir. TLÖ'nün alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları ise değer bilmezlik .95, bencilik .93, çıkarıcılık .96, olumsuz ruh hali .94 ve toksik liderlik ölçeği (tümü) .97 olarak belirlenmiştir.

Psikolojik İklim Ölçeği (PİÖ)

Araştırmada Brown ve Leigh'in (1996) geliştirdiği Argon ve Limon'un (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan Psikolojik İklim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipindedir. “Destekleyici Yönetim” alt boyutunda 5, “Örgütsel Katkı ve Onaylanma” boyutunda 6, “Kendini İfade Edebilme” boyutunda 4, “Rol Belirginliği” boyutunda ise 2 madde bulunmaktadır. Ölçeğin 5. ve 15. maddeleri ters puanlanmaktadır (Argon ve Limon, 2017).

Bu araştırma için PİÖ'ye yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .94 olarak belirlenmiştir. TLÖ'nün alt boyutlarının “iç tutarlılık katsayıları ise destekleyici yönetim .73, örgütsel katkı ve onaylanma .75, kendini ifade edebilme .65, rol belirginliği .80 ve psikolojik iklim ölçeği” (tümü) .92 olarak belirlenmiştir.

Verilerin toplanması

Verilerin toplanmasının öncesinde ölçekleri geliştiren ve uyarlayan araştırmacılardan ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden ölçek kullanım onayları alınmıştır. Araştırmanın etik kurul izni İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 19.12.2022 tarihi ve 2022/11 sayılı oturumunda oy birliği ile alınmıştır. Araştırma verileri yüz yüze toplanmıştır.

Veri analizi

Araştırmadaki verilerin analizi SPSS 20 Programı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan normallik testlerinde değişkenlerin normal dağılmadığı görülmektedir ($p < .05$). Çarpıklık ve basıklık puanları da incelendiğinde normal dağılım için gerekli koşulların olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla istatistiksel karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testi, ilişki testi olarak da Spearman korelasyon testi olmak üzere parametrik olmayan testler kullanılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018).

Bulgular

Bu bölümde araştırma sorularının sırası ile araştırma bulgularına yer verilmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algılarına ilişkin bulgular Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarına Yönelik Algılarına İlişkin Bulgular

Boyutlar	N	En Yüksek	En Düşük	\bar{X}	Ss
Değer Bilmezlik	385	5.00	1.00	1.49	.759
Bencillik	385	5.00	1.00	2.03	1.069
Çıkarıcılık	385	5.00	1.00	1.56	.869
Olumsuz Ruh Hali	385	5.00	1.00	1.93	1.097
Toksik Liderlik Ölçeği (Tümü)	385	5.00	1.00	1.67	.797

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlere göre okul yöneticilerin değer bilmezlik puanlarının ortalaması ($\bar{X}=1.49$) çok düşük düzeyde, bencillik puanlarının ortalaması ($\bar{X}=2,03$) düşük düzeyde, çıkarıcılık puanlarının ortalaması ($\bar{X}=1.56$) ve bu düşük düzey olarak ifade edilmiş, olumsuz ruh hali puanlarının ortalaması ($\bar{X}=1.93$) ve bu çok düşük düzey olarak ifade edilmiş.

Öğretmenlerin psikolojik iklim algılarına ilişkin bulgular Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Psikolojik İklim Algılarına İlişkin Bulgular

Boyutlar	N	En Yüksek	En Düşük	\bar{X}	Ss
Destekleyici Yönetim	385	5.00	1.00	3.94	.797
Örgütsel Katkı ve Onaylanma	385	5.00	1.00	4.02	.699
Kendini İfade Edebilme	385	5.00	1.00	3.64	.841
Rol Belirginliği	385	5.00	1.00	4.29	.873
Psikolojik İklim Ölçeği (Tümü)	385	5.00	1.00	3.97	.708

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin destekleyici yönetim puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3.94$) yüksek düzeyde, örgütsel katkı ve onaylanma puanlarının ortalaması ($\bar{X}=4.02$) yüksek düzeyde, kendini ifade edebilme puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3.64$) yüksek düzeyde, rol belirginliği puanlarının ortalaması ($\bar{X}=4.29$) çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin Psikolojik İklim Ölçeği puanlarının ortalaması ise ($\bar{X}=3.97$) yüksek düzey olarak tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algılarını açıklayan Kruskal Wallis Testi Sonuçları Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarına Yönelik Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ortalama	Sd	χ^2	p	Fark
Değer Bilmezlik	A. 22 – 30	116	184.67	3	22.251	.000	D>A D>B D>C
	B. 31 – 40	110	190.35				
	C. 41 – 50	118	178.15				
	D. 51 +	41	266.39				
	Toplam	385					
Bencillik	A. 22 – 30	116	197.10	3	10.630	.014	A>C B>C D>C
	B. 31 – 40	110	203.47				
	C. 41 – 50	118	168.28				
	D. 51 +	41	224.44				
	Toplam	385					
Çıkarıcılık	A. 22 – 30	116	169.92	3	28.582	.000	B>A D>A D>B D>C
	B. 31 – 40	110	202.71				
	C. 41 – 50	118	180.62				
	D. 51 +	41	267.87				
	Toplam	385					
Olumsuz Ruh Hali	A. 22 – 30	116	209.60	3	16.062	.001	A>C B>C D>C
	B. 31 – 40	110	197.74				
	C. 41 – 50	118	161.82				
	D. 51 +	41	223.06				
	Toplam	385					
Toksik Liderlik Ölçeği	A. 22 – 30	116	189.45	3	18.382	.000	C>B D>A D>B D>C
	B. 31 – 40	110	201.17				
	C. 41 – 50	118	168.28				
	D. 51 +	41	252.27				
	Toplam	385					

Tablo 4 incelendiğinde yaş değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranış puanlarının ortalamasında değer bilmezlik ($\chi^2=22.251$; $p<.05$), bencillik ($\chi^2=10.630$; $p<.05$), çıkarıcılık ($\chi^2=28.582$; $p<.05$), olumsuz ruh hali alt boyutları ($\chi^2=16.062$; $p<.05$) ve toksik liderlik toplam puanı ($\chi^2=18.382$; $p<.05$) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Yaş değişkeni ile ilgili farklılıkların hangi gruplar arasında olduğuna yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin okul yönetici-

lerinin değer bilmezlik algıları; 22-30 yaş ($U=1346.000$; $p<.05$), 31-40 yaş ($U=1379.000$; $p<.05$) ve 41-50 yaş arası ($U=1318.000$; $p<.05$) öğretmenlerin algılarından anlamlı daha yüksektir. 22-30 yaş ($U=5839.500$; $p<.05$), 31-40 yaş ($U=5290.500$; $p<.05$) ve 50 yaş ve üzeri ($U=1706.000$; $p<.05$) öğretmenlerin bencillik algıları, 41-50 yaş arası öğretmenlerin algılarından anlamlı olarak daha yüksektir.

51 yaş ve üzeri öğretmenlerin okul yöneticilerinin çıkarıcılık davranışları algıları; 22-30 yaş ($U=1153.500$; $p<.05$), 31-40 yaş ($U=1497.000$; $p<.05$) ve 41-50 yaş arası ($U=1332.000$; $p<.05$) öğretmenlerin algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. 50 yaş ve üzeri ($U=1599.000$; $p<.05$) öğretmenlerin okul yöneticilerinin olumsuz ruh hali algıları; 41-50 yaş, 22-30 yaş ($U=5245.000$; $p<.05$), 31-40 yaş ($U=55230.000$; $p<.05$) ve 50 yaş ve üzeri ($U=1599.000$; $p<.05$) öğretmenlerin algılarından anlamlı olarak daha yüksektir.

41-50 yaş arası ($U=5380.000$; $p<.05$) öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik algıları 31-40 yaş arası öğretmenlerin algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik algıları 22-30 yaş ($U=1592.000$; $p<.05$), 31-40 yaş ($U=1643.500$; $p<.05$) ve 41-50 yaş arası ($U=1386.000$; $p<.05$) öğretmenlerin algılarından anlamlı olarak daha yüksektir.

Öğretmenlerin okul türüne göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin algıları içeren Kruskal Wallis Testi Sonuçları Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Türü Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Algılarına İlişkin İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	N	Sıra Ortalama	Sd	χ^2	p	Fark
Değer Bilmezlik	A. Okul Öncesi	36	165.67	3	12.414	.006	B>A B>D C>D
	B .İlkokul	206	204.32				
	C. Ortaokul	114	195.25				
	D. Lise	29	137.67				
	Toplam	385					
Bencillik	A. Okul Öncesi	36	173.81	3	7.735	.052	
	B .İlkokul	206	195.29				
	C. Ortaokul	114	206.27				
	D. Lise	29	148.38				
	Toplam	385					
Çıkarıcılık	A. Okul Öncesi	36	175.03	3	9.440	.024	B>A
	B .İlkokul	206	208.33				
	C. Ortaokul	114	177.13				
	D. Lise	29	168.83				
	Toplam	385					
Olumsuz Ruh Hali	A. Okul Öncesi	36	180.42	3	14.544	.002	C>A C>B C>D
	B .İlkokul	206	184.59				
	C. Ortaokul	114	222.58				
	D. Lise	29	152.09				
	Toplam	385					
Toksik Liderlik Ölçeği	A. Okul Öncesi	36	164.47	3	10.544	.014	B>D C>D
	B .İlkokul	206	197.66				
	C. Ortaokul	114	206.49				
	D. Lise	29	142.31				
	Toplam	385					

Tablo 5'te görüldüğü üzere okul türü değişkenine göre değer bilmezlik ($\chi^2=22.251$; $p<.05$), bencillik ($\chi^2=10.630$; $p<.05$), çıkarıcılık ($\chi^2=28,582$; $p<.05$), olumsuz ruh hali ($\chi^2=16.062$; $p<.05$) ve toksik liderlik ölçeği (tümü) ($\chi^2=18.382$; $p<.05$) anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Okul türü ile ilgili farklılıkların hangi gruplar arasında olduğuna yönelik olarak Mann Whitney U testinin sonuçlarına göre ilkökuller öğretmenlerin okul yöneticilerinin değer bilmezlik davranışları algıları okul öncesi öğretmenlerin ($U=2976.500$; $p<.05$) algılarından anlamlı olarak yüksektir. Lise öğretmenlerinin okul yöneticilerinin değer bilmezlik davranışları al-

gıları ilkököl (U=2023.000; p<.05) ve ortaoköl (U=1109.500; p<.05) öğretmenlerinin okul yöneticilerinin değer bilmezlik davranışları algıları lise öğretmenlerinin algılarından yüksektir. Okulöncesi öğretmenlerin okul yöneticilerinin çıkarıcılık davranışları algıları ilkököl öğretmenlerin (U=3039.000; p<.05) algılarından anlamlı olarak yüksektir.

Ortaoköl öğretmenlerinin okul yöneticilerinin olumsuz ruh hali algıları okul öncesi (U=1567.000; p<.05), ilkököl (U=9429.000; p<.05) ve lise (U=1078.500; p<.05) öğretmenlerinin algılarından anlamlı yüksektir. Lise öğretmenlerinin okul yöneticilerinin toksik liderlik algıları ilkököl (U=2238.000; p<.05) ve ortaoköl (U=996.000; p<.05) öğretmenlerinin algılarından anlamlı olarak yüksektir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre psikolojik iklim algılarına ilişkin bulgular Tablo 6' da verilmektedir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Psikolojik İklim Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	Sıra Ortalama	Sd	χ^2	p	Fark
Destekleyici Yönetim	A. 22 – 30	116	186.52	3	6.169	.104	
	B. 31 – 40	110	199.25				
	C. 41 – 50	118	205.46				
	D. 51 +	41	158.70				
	Toplam	385					
Örgütsel Katkı ve Onaylanma	A. 22 – 30	116	185.57	3	6.653	.084	
	B. 31 – 40	110	206.76				
	C. 41 – 50	118	199.54				
	D. 51 +	41	158.28				
	Toplam	385					
Kendini İfade Edebilme	A. 22 – 30	116	191.21	3	8.926	.030	D<A D<B D<C
	B. 31 – 40	110	194.10				
	C. 41 – 50	118	208.98				
	D. 51 +	41	149.12				
	Toplam	385					
Rol Belirginliği	A. 22 – 30	116	198.69	3	13.615	.003	D<A D<B D<C
	B. 31 – 40	110	197.31				
	C. 41 – 50	118	203.26				
	D. 51 +	41	135.80				
	Toplam	385					
Psikolojik İklim Ölçeği	A. 22 – 30	116	190.66	3	10.091	.018	
	B. 31 – 40	110	199.93				
	C. 41 – 50	118	205.94				
	D. 51 +	41	143.82				
	Toplam	385	186.52				

Tablo 6’da görüldüğü gibi yaş değişkenine göre kendini ifade edebilme ($\chi^2=8.926$; $p<.05$), rol belirginliği ($\chi^2=13.615$; $p<.05$), psikolojik iklim ölçeği (tümü) ($\chi^2=10.091$; $p<.05$) anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğuna yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; 51 yaş ve üstü öğretmenlerin kendini ifade edebilme algıları 22-30 yaş arası ($U=1837.5000$; $p<.05$), 31-40 yaş arası ($U=1739.500$; $p<.05$) ve 41-50 yaş arası ($U=1676.000$; $p<.05$) öğretmenlerin algılarından anlamlı olarak daha düşüktür. 51 yaş ve üstü öğretmenlerin rol belirginliği algıları 22-30 yaş arası ($U=1573.000$; $p<.05$), 31-40 yaş arası ($U=1556.500$; $p<.05$) ve 41-50 yaş arası ($U=1777.500$; $p<.05$) öğretmenlerin algılarından anlamlı olarak daha düşüktür.

Çalışılan okul kademesine göre öğretmenlerin psikolojik iklim algıları Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Okul Kademesi Değişkenine Göre Psikolojik İklim Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Kademesi	N	Sıra Ortalama	Sd	χ^2	p	Fark
Destekleyici Yönetim	A. Okul Öncesi	36	201.08	3	3.059	.383	
	B. İlkokul	206	192.31				
	C. Ortaokul	114	184.07				
	D. Lise	29	222.95				
	Toplam	385					
Örgütsel Katkı ve Onaylanma	A. Okul Öncesi	36	214.74	3	8.950	.030	B<D C<D
	B. İlkokul	206	188.00				
	C. Ortaokul	114	182.27				
	D. Lise	29	243.72				
	Toplam	385					
Kendini İfade Edebilme	A. Okul Öncesi	36	220.22	3	6.577	.087	
	B. İlkokul	206	195.95				
	C. Ortaokul	114	174.05				
	D. Lise	29	212.76				
	Toplam	385					
Rol Belirginliği	A. Okul Öncesi	36	203.90	3	8.685	.034	B<D C<D
	B. İlkokul	206	184.08				
	C. Ortaokul	114	192.61				
	D. Lise	29	244.36				
	Toplam	385					
Psikolojik İklim Ölçeği	A. Okul Öncesi	36	211.69	3	6.537	.088	
	B. İlkokul	206	189.61				
	C. Ortaokul	114	182.34				
	D. Lise	29	235.74				
	Toplam	385					

Tablo 7’de görüldüğü gibi okul türü göre örgütsel katkı ve onaylanma ($\chi^2=8.950$; $p<.05$) ve rol belirginliği ($\chi^2=8.685$; $p<.05$) anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Okul türü değişkenine göre farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğuna yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, ilkokul ($U=2167.500$; $p<.05$) ve ortaokul ($U=1075.000$; $p<.05$) öğretmenlerinin örgütsel katkı ve onaylanma algıları lise öğretmenlerinin algılarından anlamlı olarak daha düşüktür. İlkokul ($U=2079.000$; $p<.05$) ve ortaokul ($U=1183.000$; $p<.05$) rol belirginliği algıları lise öğretmenlerinin algılarından anlamlı olarak daha düşüktür.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri ile psikolojik iklim düzeyleri arasında ilişkiye yönelik elde edilen veriler Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Öğretmenlerin başarı yönelimleri ve sınıf yönetimi davranışlarına ilişkin Spearman korelasyon analizi sonuçları

	Destekleyici Yönetim	Örgütsel Katkı ve Onaylanma	Kendini İfade Edebilme	Rol Belirginliği	Psikolojik İklim Ölçeği
Değer Bilmezlik	-.415**	-.445**	-.324**	-.453**	-.453**
Bencillik	-.339**	-.384**	-.297**	-.381**	-.382**
Çıkarıcılık	-.352**	-.386**	-.319**	-.402**	-.404**
Olumsuz Ruh Hali	-.336**	-.363**	-.303**	-.323**	-.375**
Toksik Liderlik Ölçeği	-.411**	-.451**	-.366**	-.444**	-.465**

** Korelasyon 0.01 düzeyinde (2 kuyruklu) anlamlıdır, N=385

Tablo 8’de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değer bilmezlik algıları ile destekleyici yönetim ($r=-.415$; $p<.05$), örgütsel katkı ve onaylanma ($r=-.445$; $p<.05$), kendini ifade edebilme ($r=-.324$; $p<.05$), rol belirginliği ($r=-.453$; $p<.05$) ve psikolojik iklim ölçeği ($r=-.453$; $p<.05$) ters yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin değer bilmezlik algıları ile destekleyici yönetim ($r=-.339$; $p<.05$), örgütsel katkı ve onaylanma ($r=-.384$; $p<.05$), kendini ifade edebilme ($r=-.297$; $p<.05$), rol belirginliği ($r=-.281$; $p<.05$) ve psikolojik iklim ölçeği ($r=-.382$; $p<.05$) ters yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin çıkarıcılık algıları ile destekleyici yönetim ($r=-.352$; $p<.05$), örgütsel katkı ve onaylanma ($r=-.386$; $p<.05$), kendini ifade edebilme ($r=-.319$; $p<.05$), rol belirginliği ($r=-.402$; $p<.05$) ve psikolojik iklim ölçeği ($r=-.404$; $p<.05$) ters yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin olumsuz ruh hali algıları ile destekleyici yönetim ($r=-.336$; $p<.05$), örgütsel katkı ve onaylanma ($r=-.363$; $p<.05$), kendini ifade edebilme ($r=-.303$; $p<.05$), rol belirginliği ($r=-.323$; $p<.05$) ve psikolojik iklim ölçeği ($r=-.375$; $p<.05$) ters yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin toksik liderlikleri ile destekleyici yönetim ($r=-.411$; $p<.05$), örgütsel katkı ve onaylanma ($r=-.451$; $p<.05$), kendini ifade edebilme ($r=-.366$; $p<.05$), rol belirginliği ($r=-.444$; $p<.05$) ve psikolojik iklim ölçeği ($r=-.465$; $p<.05$) ters yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları çok düşük düzeyde belirlenmiştir. Okul müdürlerinin toksik liderlik alt boyutlarından değer bilmezlik ve çıkarıcılık düzeylerinin çok düşük düzeyde fakat olumsuz ruh hali ve bencillik düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Alanyazında okul yöneticilerinin sergilediği toksik liderliğe yönelik/toksik liderlik ile ilgili/toksik liderlik üzerine yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Aldosari ve Alrashidi (2021), Demirel (2015) ve Küçük (2020) araştırmalarında devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının düşük düzeyde olduğunu göstermişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları yapılmış olan diğer araştırma sonuçları ile uyumludur. Karlı (2022) öğretmen algılarına göre eğitim yöneticilerinin öğretmenlere yönelik değer bilmezlikleri ve bencillikleri düzeylerinin düşük, çıkarıcılıkları ve bencilliklerine yönelik davranışları ile olumsuz ruhsal hallerinin orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Öğretmen algılarına göre eğitim yöneticilerinin toksik liderlikleri ise orta düzeyde olarak tespit edilmiştir. İlhan (2019) araştırmasında eğitim yöneticilerinin kendi değersizlik, bencillik, olumsuz duygular ve genel toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları orta düzeydedir. Alanezi (2022) öğretmenlere yönelik yaptığı nitel araştırmada, öğretmenlerin müdürlerini toksik liderler olarak gördüğünü belirlemişlerdir. Bu araştırma sonuçları ise araştırmada elde edilen sonuçlar ile uyumlu değildir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışların çok düşük düzeyde olarak belirlenmesi, okul yöneticilerinin yıkıcı ve işlevsiz davranışlarda bulunmadığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların psikolojik iklimine yönelik algıları yüksek düzeyde olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin okulların psikolojik ikliminin alt boyutlarına yönelik rol belirginliğinin çok yüksek düzeyde, sırasıyla örgütsel katkı ve onaylanma, destekleyici yönetim ve kendini ifade edebilme düzeyleri de yüksek düzeyde olarak belirlenmiştir. Akçe (2019), Aldosari ve Alrashidi (2021), Kırbaç ve Demirtaş (2019) ve Yılmaz (2018) öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel katkı ve onaylanma, rol belirginliği,

okulda kendini ifade edebilme ve destekleyici okul yönetimi alt boyutlarının ve genel psikolojik iklim algısı düzeyinin yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların psikolojik iklimine yönelik algılarının olumlu olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin okul kültürünü bireysel düzeyde olumlu algıladıklarını ve psikolojik iklimin güvenli olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin devlet okullarında görev yapmaları ve mesleki uzmanlık alanlarında çalışmalarını nedeniyle rol belirginliğinin çok yüksek olması kendilerini güvende hissetmelerini ve görevlerine yoğunlaşabilmelerini kolaylaştırabileceği söylenebilir.

Araştırmada 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin okul yöneticilerinin değer bilmezlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 41-50 yaş arası öğretmenlerin okul yöneticilerinin bencillik davranışları ve olumsuz ruh haline ilişkin algı düzeylerinin düşük yaş gruplarına göre düşük olduğu belirlenmiştir. 51 yaş ve üstü öğretmenlerin okul yöneticilerinin çıkarıcılık davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu, 22-30 yaş arası öğretmenlerin de okul yöneticilerinin çıkarıcılık davranışlarına yönelik algı düzeylerinin 31-40 yaş arası öğretmenlerin algı düzeylerinden düşük olarak tespit edilmiştir. Son olarak 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 31-40 yaş arası öğretmenlerin de okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin 41-50 yaş öğretmenlerden düşük olarak tespit edilmiştir. Alanyazında öğretmenlerin yaş değişkene göre toksik liderlik algılarının farklılaştığına yönelik sonuçlar bulunmaktadır. Zenginoğlu'nun (2021) devlet okullarındaki öğretmenlere yönelik araştırmasında yapan 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin toksik liderlik davranışı algı düzeylerinin diğer yaş gruplarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Karlı (2022) 30-39 yaş arası öğretmenlerin de 20-29 yaş arası öğretmenlere göre toksik liderlik davranışı algılarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. İlhan (2019) 41 ve üstü yaş grubunda olan öğretmenlerin 31-40 yaş arası öğretmenlere göre toksik liderlik algılarının yüksek olduğunu belirlemiştir. Araştırmada öğretmenlerin yaş gruplarına göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını algılamalarında farklılıkların olması yaşları yüksek öğretmenlerin yıllar içinde farklı okul müdürleri ile çalışmaları nedeniyle toksik yöneticiliğe karşı farkındalıklarının yüksek olması ile açıklanabilir.

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre lisede görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değer bilmezlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden düşük olduğu, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değer bilmezlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin ise ilkökulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin

çıkarıcı davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin olumsuz ruh hali davranışlarına ilişkin algı düzeyi diğer okulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Son olarak lisede görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları algı düzeylerinin ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden düşük olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bu sonuçlar ile alanyazınla örtüşmeyen sonuçlar bulunmaktadır. Karlı (2022) okul öncesi kademesinde görev yapan öğretmenlerin lise ve ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin değer bilmezlik, bencillik, olumsuz ruh hali, ve genel toksik liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin yüksek olarak belirlenmiştir. İlhan (2019) ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin lise kademesinde görev yapan öğretmenler göre okul müdürlerinin çıkarıcılık, olumsuz ruhsal halleri ve toksik liderlik algı düzeyleri daha yüksek olarak tespit etmiştir. Çetinkaya (2017) ve Demirel (2015) devlet okullarında çalışan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre toksik liderlik algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Araştırmada her okul türü için farklı bir toksik liderlik alt boyutuna yönelik öğretmen algılarının yüksek olması okullarda görev yapan yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile ilgili olduğu ve okul türünün belirleyici bir unsur olmadığı söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin yaş değişkenine göre psikolojik iklim algılarının farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin kendini ifade edebilme ve rol belirginliğine yönelik algı düzeyleri diğer yaş gruplarından yüksek olarak belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular ile alanyazındaki bazı çalışmanın sonuçlarının uyumlu olduğu görülmektedir. Akçe (2019) okul öncesi öğretmenlerinin yaş değişkenlerine göre psikolojik iklim algı düzeylerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir. Kırbaç ve Demirtaş (2019) 41 ve üzeri yaşa sahip öğretmenlerin örgütsel katkı ve onaylanma algı düzeylerinin 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerden yüksek olduğu belirlemiştir. Buna karşılık Yılmaz (2018) ve Eroğlu (2018) yaş değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik iklim algılarının farklılaşmadığı belirlemiştir. Eroğlu ve Özen (2019) öğretmenlerin yaşlarının artmasına bağlı olarak destekleyici yöntemi algılarının arttığını belirlemiştir. Woodard (1992) öğretmenlerin yaşlarının artmasına bağlı olarak psikolojik iklim algılarının yükseldiğini ve kendilerini daha faydalı hissettiklerini belirlemiştir. Öğretmenlerin yaşlarının artmasına bağlı olarak kendini ifade edebilme ve rol belirginliğine yönelik algı düzeylerinin yükselmesi mesleki Karınlarının sonuna gelmiş öğretmenlerin bilgi birikimi ve tecrübesine bağlı olarak daha beliklerini işlerine daha rahat yansıtılabilmeleri ve okuldaki rollerini belirlemek konusunda daha rahat olmalarından kaynaklanabilir. 51 yaş ve üstü öğretmenlerin çalışma tarzı ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri kariyer gelişim konusunda çekinceleri olmamasından da kaynaklanabilir.

Araştırmada öğretmenlerin okul türü değişkenine göre psikolojik iklim algılarının farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre lisede görev yapan öğretmenlerin örgütsel katkı ve onaylanma ile rol belirginliğine yönelik algı düzeyleri ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden yüksektir. Kırbaç ve Demirtaş (2019) ilkokulda görev yapan öğretmenlerin destekleyici yönetim ve rol belirginliği algı düzeylerinin ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyinden yüksek olduğunu belirlemiştir. Yılmaz (2018) okul türü değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik iklim algılarının farklılaşmadığı belirlemiştir. Lisede görev yapan öğretmenlerin öğrencilerin üniversite sınavlarını kazanmasına yönelik işlerini daha anlamlı bulmaları ve öğrencilerine akademik olarak daha fazla katkı sağladıklarına yönelik inançları örgütsel katkı ve onaylanma ve rol belirginliğine yönelik algılarını olumlu etkilemiş olabilir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, olumsuz ruh hali ve toksik liderliğe yönelik algıları ile destekleyici yönetim, örgütsel katkı ve onaylanma, kendini ifade edebilme, rol belirginliği ve psikolojik iklim algıları arasında ters yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulguları alanyazında destekleyen araştırmalar bulunmaktadır. Eren ve Gündüz (2002); Özek (2014) çalışanların bireysel düzeyde psikolojik iklim algılarının liderlik tarzı ile yakından ilgili olduğunu Lider üye etkileşiminin psikolojik iklim algısını etkilediğini belirlemiştir. Aravena (2017) okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin tutum ve davranışlarını olumsuz etkilediğini belirlemiştir. Woestman ve Wasonga, (2015) okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ile ters yönlü, stres düzeyi ve işten ayrılma eğilimleri ile aynı yönlü ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Yılmaz (2018) yöneticileri ile problem yaşayan çalışanların psikolojik iklim algılarının düşük olduğunu, Çelik Ağırman (2018) ise psikolojik iklim algısının üst yönetim ile ilişkilerinin kalitesinin belirlediği ifade edilmektedir. Zenginoğlu (2021) devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin sahip oldukları psikolojik sermaye ile okul yöneticilerinin toksik liderliklerinin arasında ters yönlü bir ilişki belirtmiştir. Akçe (2019) öğretmenlerin psikolojik iklim algısının olumlu liderlik türlerine göre pozitif yönde etkilendiğini belirlemiştir. İlhan, (2019) okul müdürlerinin sergiledikleri toksik liderliklerinin öğretmenlerin okullarına yönelik algılarını olumsuz olarak etkilediğini belirlemiştir. Arlı (2019) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmalarını sağladığını ve işine yönelik olumsuz tutumlarının artırdığı belirlenmiştir. Çetinkaya (2017) ortaokullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin artmasına neden olmakta ve okul kültürüne yönelik yabancılaşmasını sağladığı belirtilmiştir. Kırbaç (2013) eğitim kurumlarında toksik liderlik davranışlarının yüksek olmamasına karşılık yaygınlık kazanmaya başladığı, okul yöneticilerinin örgütsel adaletsizlik, çatışmacı iletişim biçimi, karar alma süreçlerine çalışanların katılmaması nedeniyle okul kültürünün zarar gördüğünü belirlemiştir.

Aldosari ve Alrashidi (2021) yaptıkları araştırmada okul ortamında toksik liderliğin verimliğin düşmesine, yenilik eksikliğine ve öğretmenler arasında çatışma çıkmasına neden olduğunu ve psikolojik iyi oluşları ile ters yönlü ilişkisi olduğunu belirlemiştir. Reaves ve Allen Cozzens (2018) öğretmenlerin okul yöneticilerinin olumlu liderlik davranışları tarafından desteklenmesi ile motivasyonlarının arttığını ve okul iklimi ortamına yönelik algılarının olumlu etkilendiğini belirlemiştir. Momani (2018) ise eğitim yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının çalışanların öğretmenlerin işe yönelik algılarının olumsuz etkilediğini belirlemiştir. Naami and Nazra-Nezhad (2009) okullarda psikolojik iklimin yöneticilerinin adil yaklaşımlarından etkilendiğini belirlemiştir. Öğretmenlerin okuldaki psikolojik iklime yönelik algıları okul yöneticilerinin davranışlarından güven, baskı, uyum ve destekleri ile ilişkilidir. Baltes, Zhdanova ve Parker (2009) ise çalışanların kurum içindeki yönetim süreçlerinden etkilendiğini belirlemiştir.

Araştırmada elde edilen bu sonuçlara bağlı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Okul müdürlerinin olumsuz ruh halinin iyileştirilmesi amacıyla kişisel gelişim, empati, etkili iletişim ve psikolojik durumları ile ilgili eğitimler alması yararlı olabilir.
2. Okulların etkililiğinin sağlanabilmesi için öğretmenlerin istek ve beklentilerinin net olarak bilinmesi açısından okul yöneticileri ile öğretmenlerin bilimsel esaslara göre bir araya getiren uygulamaların yapılması gerekmektedir.
3. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının önlenmesi ve davranışlarının nedenleri ve etkilerine yönelik farkındalıklarının geliştirilmesi için hizmet içi eğitimler verilmesi yararlı olabilir.
4. Gelecekte yapılacak araştırmalarda Türkiye'deki farklı bölgeleri kapsayacak şekilde farklı okul kademelerinde çalışan öğretmenler ile farklı yaş grubu öğretmenlere yönelik nicel ve nitel araştırmaların birlikte ele alındığı karma araştırmalar yapılabilir.

Etik Onay: Bu araştırma için İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 19.12.2022 tarihi ve 2022/11 sayılı oturumunda oy birliği ile etik izin alınmıştır.

Kaynakça

- Akçe, M. (2019). *Okul öncesi öğretmenlerinin psikolojik iklim algısının yöneticilerin okul liderliği açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Urfa.
- Alanezi, A. (2022). Toxic leadership behaviours of school principals: A qualitative study. *Educational Studies*, 1-15.
- Aldosari, S. A. M., ve Alrashidi, A. H. (2021). The degree of practicing toxic leadership by school principals and its relationship to the level of psychological well-being out of teachers perspective in public schools. *Psychology and Education Journal*, 58(3): 733-750.
- Argon, T. ve Limon, İ. (2017). Psikolojik İklim Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Journal of Human Sciences*, 14(3): 2888-2901.
- Arlı, Ö. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara.
- Baltes, B., Zhdanova, Z.S. ve Parker, L. Z. (2009). Psychological climate: a comparison of organizational and individual level referent. *Human Relations*, 62(5): 669-700.
- Çalışkan, C. ve Dedeoğlu, B. B. (2017). Psikolojik iklim ve duygusal bağlılık ilişkisinde duygu gösterim kurallarının aracılık rolü: oteller üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3): 121-134.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1): 249-268.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Çokluk Ö., Şekercioğlu G ve Büyüköztürk Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. 2. Baskı. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehit Kamil ilçesi, örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5: 65-84.
- Eriş, Y. ve Arun, K. (2020). Toksik liderliğin bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24): 2764-2804.
- Eroğlu, T. (2018). *Okullardaki psikolojik iklim ve iş motivasyonu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Eroğlu, T. ve Özen, H. (2019). Okullardaki psikolojik iklim ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Armağan Özel Sayısı*, 83-106.
- Green, J.E. (2014). *Toxic Leadership in Educational Organizations*, 18-33. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105504.pdf> [01 Şubat].
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik liderlik: alan yazın taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi, Ek Sayı*: 21-34.
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haşiloğlu, S. B. , Baran, T. ve Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1): 19-28.
- İlhan, H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- İlhan, H. ve Çelebi, N. (2021). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ilişkisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23): 201-223.
- Karlı, B. (2022). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kırbaç, M. ve Demirtaş, H. (2019). Öğretmenlerin psikolojik iklim algılarının incelenmesi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10(1): 32-49.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40. https://www.researchgate.net/publication/304681280_Toxic_Leadership_A_Conceptual_Framework [10 Mayıs].
- Milli Eğitim Bakanlığı (2022). *Öğretmen Sayısı*. <https://kucukcekmece.meb.gov.tr/> [23 Nisan].
- Özek, H. (2014). *Örgütlerde sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim ilişkisi ve konuyla ilgili bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztürk, M. ve Şahbudak, E. (2017). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 20(2): 200-228.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3):176-194.
- Parker, C.F., Baltes, B.B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H. ve Roberts, J.E. (2003). Relationships between climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24, 389-416.
- Reaves, S. J. ve Cozzens, J. A. (2018). Teacher perceptions of climate, motivation, and self-efficacy: is there really a connection. *Journal of Education and Training Studies*, 6(12), 48-67. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1194029.pdf> [28 Mart].
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633. https://www.researchgate.net/publication/223046510_Narcissistic_Leadership [02 Haziran].
- Williams, D.F. (2005). *Toxic leadership in the U.S. army*. (Unpublished research paper.) U.S. Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Woestman, D. S., ve Wasonga, T. A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.
- Woodard, G. A. (1992). *The relationship between psychological climate and work motivation in a retail setting*. (Doctoral Dissertation). <http://elibrary.ogu.edu.tr/EOU> [23 Mart].
- Yılmaz, R. (2018). *Psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: sanayi işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Zenginoğlu, E. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

Examining the Relationship between Toxic Leadership Behaviors of School Administrators and Psychological Climate According to Teachers' Perceptions

Extended Abstract

Introduction

Leaders, who are essential to the effectiveness and success of organizations, also affect the attitudes of their subordinates (Özkalp & Kırıl, 2016). Leadership in educational institutions depends on the behaviors of school principals. It has been an important field of study in recent years that school principals have negative and positive leadership characteristics. One of the most important of these leadership types is toxic leadership (Küçük, 2020: 2). Padilla, Hogan, and Kaiser (2007) explain toxic leadership with administrators' destructive leadership attitudes and behaviors. Having compliant followers who submit to these managers and the appropriate organizational structure can spread the managers' vindictive thoughts to the organization. According to Whicker (1996), toxic leadership, as a dysfunctional type of leadership, can lead to organizational harm and have a detrimental effect on a positive work climate. The psychological climate is the individual-level conceptualization of organizational effects on employees' performance, satisfaction, and motivation. With its multidimensional structure, psychological climate consists of individuals' understanding of the organizational structure, processes, and events (Parker et al., 2003).

Since the psychological climate is based on the subjective perceptions of employees, differences can be seen among teachers working in the same organization. Teachers' expectations, feelings and thoughts, life experiences, and professional experiences give them a unique psychological climate perception (Yılmaz, 2018). Toxic leadership behaviors that are oppressive, threatening, and devaluing employees' efforts can negatively affect teachers' psychological climate (Eroğlu & Özen, 2019). This study aims to examine the relationship between school administrators' toxic leadership behaviors and teachers' psychological climate levels according to teachers' views. In this direction, the sub-objectives of the study are as follows:

1. What is the level of teachers' perceptions of toxic leadership behaviors of school administrators?
2. What is the level of teachers' psychological climate perceptions?
3. Do teachers' perceptions of school administrators' toxic leadership behaviors show a statistically significant difference according to their age and the type of school they work in?

4. Do teachers' perceptions of psychological climate show a statistically significant difference according to their age and the type of school they work in?
5. Is there a statistically significant relationship between teachers' perceptions of school administrators' toxic leadership behaviors and their psychological climate levels?

Method

This study aims to examine the relationship between school administrators' toxic leadership behaviors and psychological climate perceptions according to teachers' perceptions. The research was conducted with a relational survey design. The population of the study consists of teachers working in public schools in the Küçükçekmece district of Istanbul province in the 2022-2023 academic year. The study sample is made up of 385 teachers determined by the convenience sampling method. Personal Information Form, Toxic Leadership Scale (TLS), and Psychological Climate Scale (PCS) were used as data collection tools.

The ethics committee permission of the research was unanimously obtained at the session of Istanbul Sabahattin Zaim University Scientific Research and Publication Ethics Committee dated 19.12.2022 and numbered 2022/11. Research data were collected face-to-face. The data analysis was carried out with the SPSS 20 Program. The normality tests showed that the variables were not normally distributed ($p < .05$). When the skewness and kurtosis scores were also examined, it was determined that there were no necessary conditions for normal distribution. Therefore, nonparametric tests, including the Mann-Whitney U test and the Kruskal-Wallis test, were used in statistical comparisons (Çokluk et al., 2018).

Results

According to the study results, it was determined that school administrators' toxic leadership behaviors were at very low levels in the sub-dimensions of unappreciation and manipulation and at low levels in the sub-dimensions of negative mood and selfishness. Teachers' perceptions of the psychological climate of the schools where they work are high. Teachers' perceptions of toxic leadership behaviors of school administrators and teachers' perceptions of psychological climate differ according to the variables of age and type of school.

Teachers aged 51 and over have significantly higher perceptions of school administrators' unappreciative and manipulative behaviors than teachers aged 22-30, 31-40, and 41-50. Primary school teachers' perceptions of school administrators' unappreciative behaviors are significantly higher than preschool teachers' perceptions. High school teachers' perceptions of school administrators' unappreciative behaviors are higher than those of primary school

teachers, and middle school teachers' perceptions of school administrators' unappreciative behaviors are higher than those of high school teachers. Preschool teachers' perceptions of school administrators' manipulative behaviors are significantly higher than primary school teachers' perceptions. Secondary school teachers' perceptions of school administrators' negative moods are significantly higher than preschool, primary school, and high school teachers' perceptions. High school teachers' perceptions of toxic leadership behaviors of school administrators are significantly higher than those of elementary and middle school teachers.

51 and older teachers' perceptions of self-expression are significantly lower than those of teachers aged 22-30, 31-40, and 41-50. 51 and older teachers' perceptions of role clarity are significantly lower than those of 22-30, 31-40, and 41-50 teachers. Primary and middle school teachers' perceptions of organizational contribution and affirmation are significantly lower than high school teachers' perceptions. Primary and middle school teachers' perceptions of role clarity are significantly lower than high school teachers' perceptions.

According to teachers' perceptions, negative and moderately significant relationships were found between school principals' unappreciative, selfish, manipulative, negative mood and general toxic leadership characteristics and their psychological climate.

Conclusion

Aldosari and Alrashidi (2021), Demirel (2015), and Küçük (2020) determined the toxic leadership behaviors of school administrators at a low level according to the opinions of teachers working in public schools. Karlı (2022) found that, according to teachers' perceptions, educational administrators' unappreciation and selfishness towards teachers were low, and their self-interested and selfish behaviors and negative mental states were at medium levels. According to teachers' perceptions, the toxic leadership of educational administrators was found to be at a moderate level. The perceptions of the teachers participating in the study about the psychological climate of the schools where they work were determined to be high. Akçe (2019), Aldosari, Alrashidi (2021), Kırbaç and Demirtaş (2019), and Yılmaz (2018) determined that the level of organizational contribution and approval, role clarity, self-expression at school and supportive school management sub-dimensions and general psychological climate perception were high according to the opinions of teachers. It is seen that teachers' perceptions of the psychological climate of the schools where they work are positive.

Teachers aged 51 and above had higher perception levels of toxic leadership behaviors of school administrators compared to other age groups. It was also found that the perception levels of teachers aged 31-40 towards toxic leadership behaviors of school administrators were lower than those of teachers aged 41-50. In a study conducted by Zenginoğlu (2021)

on teachers in public schools, it was determined that the perception levels of toxic leadership behaviors of teachers aged 41 and over were higher than in other age groups. Karlı (2022) determined that teachers aged 30-39 had higher perceptions of toxic leadership behavior than teachers aged 20-29. İlhan (2019) found that teachers aged 41 and over had higher perceptions of toxic leadership than teachers aged 31-40.

It was determined that the perception levels of toxic leadership behaviors of school administrators of teachers working in high school were lower than the perception levels of teachers working in primary and secondary schools. Çetinkaya (2017) and Demirel (2015) determined that the toxic leadership perceptions of teachers working in public schools did not differ according to the school type variable. Teachers aged 51 and over had higher perceptions of self-expression and role clarity than other age groups. Akçe (2019) determined that preschool teachers' psychological climate perception levels did not differ according to age variables. Kırbaç and Demirtaş (2019) determined that the perception levels of organizational contribution and approval of teachers aged 41 and over were higher than those of teachers aged 21-30.

Based on these results obtained in the study, it is recommended that school principals receive training on personal development, empathy, effective communication, and psychological states in order to improve their negative mood. It may be useful to provide in-service training for school administrators to prevent toxic leadership behaviors and to improve their awareness of the causes and effects of their behaviors.