



Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

MAKALE TÜRÜ	Başvuru Tarihi	Kabul Tarihi	Erken Görünüm Tarihi
Araştırma Makalesi	3.5.2018	12.3.2019	13.3.2019

Gökhan Kahveci ¹
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

Elif Bahadır ² ve **İlknur Karagül Kandemir** ³
Milli Eğitim Bakanlığı

Öz

Bu çalışmada okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Korelasyonel çalışma kapsamında yapılan araştırmaya Rize il merkezinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan 291 öğretmen katılmıştır. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla öğretmenlerin demografik bilgilerini belirlemeye yönelik “Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu”, “Toksik Liderlik Ölçeği” ile “Öğretmenler için Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin toksik liderlik algılarının düşük, örgütsel bağlılıklarının orta derecede olduğu sonucuna varılırken bu iki değişken arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algılarının yaş değişkenine göre farklılaştığı; cinsiyet, medeni durum, branş ve hizmet yılı değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Ayrıca toksik liderlik davranışının örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar sözcükler: Okul yöneticisi, öğretmen, toksik, toksik liderlik, bağlılık, örgütsel bağlılık.

¹*Sorumlu Yazar:* Dr. Öğr. Üyesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, E-posta: gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6753-3395>

²Öğretmen, E-posta: elifkan.89@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1154-5853>

³Öğretmen, E-posta: ilnur.ozelegtm@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4977-1266>

Son yarım yüzyılda etkili liderlerin özelliklerine, becerilerine ve stillerine (Northouse, 2010) ilişkin bir araştırma patlaması yaşanırken son yıllarda araştırmacılar toksik liderlerin davranışlarını tanımlamaya ve anlamaya yönelik çalışmalara odaklanmıştır (Schmidt, 2008). Bununla birlikte tarih, kendi uluslarına, şirketlerine, kiliselerine ya da okullarına açıklanamayan zararlar veren liderlerin örnekleriyle doludur (Gardner ve Laskin, 2011). Son zamanlarda yapılan birçok araştırmada ise (Goldman, 2006; Lipman-Blumen, 2005b; Reed, 2004; Tavanti, 2011; Williams, 2005; Wilson-Starks, 2003) yıkıcı ve işlevsiz bir liderlik türüne yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalarda belirtilen ortak düşünce ise bu liderlik biçiminin çalışan ve örgütler için olumsuz sonuçlara yol açarak olumsuz özellikleri içinde barındırdığına yöneliktir. Bu kavram ise toksik liderlik olarak adlandırılmaktadır (Schmidt, 2008). Toksik liderliğin, çalışanları birçok açıdan olumsuz etkilediği, yaratıcılığı düşürerek hem kısa hem de uzun vadede örgüte olumsuz yansımalarının olduğu belirtilmektedir (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005a; Reed, 2004). Dolayısıyla toksik liderlik son yıllarda pek çok örgüt için önem taşıyan bir durum haline gelmiştir (Schmidt, 2008).

Toksik lider kavramı ilk olarak Dr. Marcia Lynn Whicker'in (1996) örgütlerdeki üç farklı liderlik türünü güvenilir, geçici ve toksik olarak sınıflandırdığı analizinde kullanılmıştır. Whicker (1996) toksik liderleri huzursuz, şikayetçi, kindar ve kötü niyetli olarak tanımlamaktadır. Ancak toksik liderliğin genel bir tanımı mevcut değildir. Alanyazın incelemesinde toksik liderliğe yollama (atıf) yapan çeşitli kavramlar bulunmaktadır (Green, 2014). Kellerman (2004) kötü liderlik kavramını kullanırken Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) yıkıcı liderlik kavramını kullanmaktadır. Toksik liderlik kavramı bazı liderlerin zehirli eğilimler gösterdiğini savunan Jean Lipman-Blumen tarafından yaygınlaştırılmıştır (Heppell, 2011). Lipman-Blumen'e göre (2005a) toksik liderler, yıkıcı olan tavırları ve işlevsel olmayan kişisel nitelik veya özellikleri sebebiyle bireylere, gruplara, örgütlere, topluluklara ve hatta liderlik ettiği uluslara ciddi ve kalıcı zarar veren bireyler olarak tanımlanmaktadır.

Toksik liderlik kapsamının liderlik yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan hafif ve istenmeyen toksik etkiler kadar yolsuzluk, sabotaj, etik olmayan davranışlara kadar uzanan zehirli etkilerinin olabileceği belirtilmektedir (Lipman-Blumen 2005a). Genel olarak toksik liderler, çalışanların motivasyonunu düşüren, kontrolcü özelliklerle karakterizedir (Tavanti, 2011). Dolayısıyla toksik liderler, yıkıcı davranış ve işlevsel olmayan kişisel özellik belirttileri gösteren liderleri yansıtmaktadır (Williams, 2005). Ancak bir liderin toksik olarak nitelendirilmesi, yıkıcı davranış ve kişisel özelliklerinin takipçi ve örgütüne makul derecede ciddi ve kalıcı zarar vermesine göre değerlendirilir. Çalışanlarına istemeden zarar veren, dikkatsiz veya kasıtsız liderler toksik lider olarak nitelendirilemez. Bu açıklama toksik liderliğin hem kasıtlı hem de kasıtsız olabileceğini ortaya koymaktadır (Lipman-Blumen, 2005b). Çeşitli açıklamalar bir araya getirildiğinde toksik liderliği tanımlayan iki öge bulunmaktadır. İlk olarak toksik liderin davranışları örgüt içindeki bireyleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. İkinci olarak toksik davranışlar örgütün etkililiğine zarar vermektedir (Green, 2014).

Reed (2004) en yaygın toksisite belirtilerini; liderin astlarına yönelik kaygı eksikliği yaşaması, astlarına göre liderlerinin öncelikle kendi çıkarlarını öncelemesi, kişisel ve kişiler arası ilişkilerde örgüt iklimini olumsuz etkilemesi olarak açıklamaktadır. Toksik liderler tarafından tekrar edilen yaygın davranışlar ise astlarını kullanmak, astlarına karşı yıkıcı davranmak, astlarını aşağılamak, mesleki görevlerini aksatmak, kendi sorunları için başkalarını suçlamak, işini iyi yapan kişilere karşı aşırı derecede eleştirel tavır göstermek ve korkutmak şeklinde sıralanmaktadır (Ashforth, 1994; Frost, 2004; Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005a; Tepper, 2000). Kusy ve Holloway (2009) bir örgütün toksik liderinin örtük zarar ve sonuçlarını sisteki bir buzdağın benzetmektedir. Buzdağının ucu toksik liderin görünür olan davranış biçimini, buzdağının dibi ise görünmeyen insani etkisi, verimlilik ve temel kayıpları yansıtmaktadır.

Liderlerdeki toksisite ne yazık ki birçok örgütte ortak bir gerçekliktir (Tavanti, 2011). Dolayısıyla toksik liderlik davranışı eğitim örgütlerinde de çok sık görülmektedir (Green, 2014). Eğitim örgütlerinde öğretmenler kadar yöneticilerin liderlik davranışlarının kalitesi eğitim sürecinin etkililiği için gereklidir. Öğretmen-öğrenci mutluluğu, başarısı, bağlılık gibi etmenler okul müdürünün liderlik davranışlarıyla doğrudan bağlantılıdır (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015). Okul müdürünün öğretmenlere kötü niyetli, kaba, olumsuz ve uygunsuz davranması, duygu ve düşüncelerine değer vermemesi ve toksik davranışlar sergilemesi öğretmenlerin de okula karşı yıkıcı davranışlar sergilemesine yol açabilir (Demirel, 2015). Dahası bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltarak örgüt amaçlarından sapmaya ve üretkenliğin düşmesine neden olur (Kırbaç, 2013). Wilson-Starks (2003) toksik liderliğin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve örgüt ilişkilerini azaltacağı hatta zamanla çalışmalarını yalnızca bir iş olarak görme ihtimallerini yükseltebileceğini vurgulamıştır. Aubrey'e (2012) göre toksik liderler, çalışanların bağlılık ve motivasyonunu azaltarak örgütün kültürüne zarar vermektedir. Çalışanların kurumlarına karşı bağlılıklarının düşmesi kuruma olan katkıları azaltmaktadır (Bitirim ve Eğinli, 2008). Dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılık durumunun bilinmesi iş ortamında yönetenlerin yönetim ile ilgili çalışmalarını doğru yön verebilmeleri açısından önemlidir (Üstüner, 2009). Örgütlerin varlıklarını koruma noktasında örgütsel bağlılığı önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan kişiler daha üretken, örgüte uygun davranan, sorumluluk sahibi, iş tatmini ve sadakat derecesi yüksek olmakta dolayısıyla kurumda daha az ekonomik gidere neden olmaktadır (Balcı, 2003). Okul yöneticileri çalışanlarının etkili ve verimli olması için, onlara değer vermeli, huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Çalışanlar, yöneticileri tarafından önemsendiklerini hissettiklerinde örgütsel bağlılıkları ve dolayısıyla verimlilikleri de artacaktır (Özdevecioğlu, 2003).

Bağlılık, birine karşı duyulan saygı, sevgi ile yakınlık hissi ve bunun gösterilmesi, sadakatli olunması durumudur (Türk Dil Kurumu, 2017). Birçok konuda bağlılıktan söz etmek olanaklıdır. Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılık tanımını farklı şekillerde anlaşılabilen çok boyutlu bir kavram olarak açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışan davranışları ve performansı ile güçlü bağlantıya sahiptir (Noraazian

ve Khalıp, 2016). Örgütsel bağlılık, çalışanın görev yaptığı kuruma karşı duyduğu bağın kuvvetini ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Bir diğer tanımda örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı kurumun amaçlarını benimsemesi, amaçlara ulaşmak için emek harcaması ve çalıştığı kurumda kalmaya istekli olma arzusudur (Durna ve Eren, 2005). Bu çalışmada ele alınan bağlılık çeşidi ise örgüte duyulan bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık, birçok nedenle kurumlar için önemli bir konu durumuna gelmiştir. Bu nedenlerin ilki devamsızlık, işi terk etme, iş arama etkinlikleri ile geri çekilme davranışı; ikincisi işe sarılma, iş doyumu, duygusal ve zihinsel yapılar; üçüncüsü katılım, sorumluluk gibi çalışanın işinin özellikleri; dördüncüsü ise çalışanın kişisel faktörleriyle benimsediği örgütsel bağlılık unsurlarını bilme durumunun örgüte yararları olarak belirtilmiştir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamaların başında Etzioni'nin, Wiener'in, Meyer ve Allen'in, Kanter'in ve O'Reilly ve Chatman'ın yaptıkları sınıflamalar gelmektedir.

Etzioni'nin sınıflandırması, örgütün çalışanlar üzerindeki gücünü üyelerin örgüte yakınlaşmalarına bağlılığı açısından üç biçimde açıklar. Bunlardan ilki olan ahlaki (moral) bağlılıkta iş görenler çalıştıkları kurumların amaçlarını ve işini değerli görmekte ve işi öncelikle ona değer verdiği için yapmaktadır. İkincisi çıkara dayalı bağlılıkta üyeler, kurumlarına katkıları sonucunda kazanacakları ödüllerden dolayı bağlılık geliştirmektedirler (Güllüoğlu, 2012). Üçüncü olan yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişisel davranışın gerçek anlamda sınırlandırılması durumunda örgüte karşı oluşan olumsuz yönelimi yansıtmaktadır (Balay, 2000). Wiener'in sınıflandırması örgütsel bağlılığı iki şekilde tanımlamaktadır. Bunlar; araçsal güdüleme ve örgütsel bağlılık olarak açıklanmaktadır. Araçsal güdüleme; çıkarıcı kendi çıkarları için bağlanma, hesap yapan; örgütsel bağlılık ise içselleştirilmiş baskılar yüzünden kurum hedeflerini gerçekleştirecek şekilde davranmaktır (Taş, 2017). O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasında kişinin kurumuna ruhsal açıdan bağlılığı değerlendirilerek bu durum özdeşleşme, içselleştirme ve uyum olarak üç biçimde nitelendirilmektedir. Uyum, belirlenmiş dış ödüllere ulaşmaktadır. Özdeşleşme, kişi, tutum ve davranışlarını diğer birey ve gruplarla ilişkilendirdiğinde gerçekleşir. İçselleştirme, tamamen bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumla ilişkilidir (Balay, 2000). Kanter'in bağlılık sınıflandırması devam, kenetleme ve kontrol bağlılığı şeklindedir. Devam bağlılığında çalışanların örgüte devam etme olasılıkları daha yüksektir. Kenetleme bağlılığı, bireyin çalıştığı kuruma ve kurumdaki ilişkilere beslediği ilişkililiği belirtmektedir (Güllüoğlu, 2012). Kontrol bağlılığı ise bireylerin kendi değerleriyle örgütün değer ve normlarını uyumlaştırmasıdır (Gül, 2002). Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, normatif (normative), sürekli (continuance) ve duygusal (affective) olarak sınıflandırmıştır. Birçok örgütsel davranış kitabında bu üç sınıflandırma, örgütsel bağlılık boyutları olarak kabul edilmektedir (Taş, 2017). Devam bağlılığı, işten ayrılma maliyetinin fazla olacağı düşünülerek işte kalmaya devam edilmesi durumudur. Duygusal bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma karşı duygusal yakınlık hissetmesi, örgütü benimsemesi ve bütünleşmesini kapsamaktadır

(Güllüoğlu, 2012). Normatif bağlılık, etik ya da moral gerekçelerle örgütte kalma zorunluluğudur (Taş, 2017).

Ulusal ve uluslararası alanyazın incelendiğinde Kırbaç (2013) toksik örgütlerde üretkenliğin azalarak işten kaytarmanın arttığı ve bağlılığın azaldığı önermesinde bulunmuştur. Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik liderliğin örgütsel sağlığı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Green (2014) çalışmasında eğitim örgütlerinde toksik liderliğin özellikleri, göstergeleri ve yaygınlığına odaklanmıştır. Toksik liderlik ile iş stresi (Unur ve Pekerşen, 2017; Zagross ve Jamileh, 2016) ve örgütsel sinizm (Demirel, 2015; Dobbs, 2013) arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Hatta toksik liderlik davranışının, çalışanların performansını düşürdüğü, gruplar arası çatışmayı artırdığı (Wilson-Starks, 2003); iş doyumu ve örgütsel bağlılığı azalttığı (Mehta ve Maheshwari, 2013); tükenmişliği artırdığı (Çetinkaya; 2017) öne sürülmektedir. Örgütsel bağlılık ve bazı olumlu liderlik stilleri arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde; dönüşümcü liderlik (Buluç, 2009; Çakınberk-Demirel, 2010; Demirtaş-Şama, 2016), ruhsal liderlik (Bozkuş ve Gündüz, 2016) gibi liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuç olarak yapılan çalışmalar eğitim örgütleri bağlamında ele alındığında öğretmenlerin algıları açısından okul yöneticilerinin toksik liderlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik bir incelemenin yapılmadığı görülmüştür. Bu iki değişkenin birlikte ele alınarak incelenmesi alanyazında teorik ve ampirik bir yapı oluşturması bakımından önemli görülmektedir. Dolayısıyla yapılan araştırma ile ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına bakılarak okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu temel amaç bağlamında aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılacaktır:

1. Öğretmenlerin toksik liderlik ile örgütsel bağlılık algıları hangi düzeydedir?
2. Demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, branş ve hizmet yılı) göre:
 - a. Toksik liderlik puanları,
 - b. Örgütsel bağlılık puanları anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. Toksik liderlik, örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

Yöntem

Bu bölümde sırasıyla araştırma modeli, evren ve örneklem bilgileri, veri toplama araçları ve veri analizine yönelik açıklamalar bulunmaktadır.

Araştırma Modeli

Bu çalışma, ilkökul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları arasındaki

ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç bağlamında yapılan çalışma, değişkenlerin birlikte değişiminin varlığını ortaya çıkararak bu ilişkinin nasıl olduğunu belirlemeyi hedefleyen korelasyon araştırması kapsamında yürütülmüştür (Karasar, 2009).

Evren-Örneklem

Araştırmanın evrenini, Rize il merkezinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenler meydana getirmektedir. Araştırma kapsamında evrenin tamamına ulaşılmasının zor olması nedeniyle örneklem alım yöntemi tercih edilmiştir. Bu araştırmada evrendeki tüm birimlerin, örneğe seçilmesinde eşit bir şansa sahip olması için (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016) basit seçkisiz örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesine ilişkin alanyazın incelendiğinde ise konuya ilişkin farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Bryman ve Cramer'e göre (2001) örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ölçekteki madde sayısının en az beş veya on katının alınması gerekmektedir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü bu görüş doğrultusunda belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışmada Çelebi ve diğ. (2015) tarafından geliştirilen 30 maddeli Toksik Liderlik Ölçeği ile Üstüner'in (2009) geliştirdiği 17 maddeli Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerde en fazla madde sayısı 30 olduğundan araştırmanın ideal örneklem büyüklüğünün 300 ve üzeri olması gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmada veri toplama aracı 291 öğretmene uygulanarak yeterli örneklem büyüklüğü sağlanmıştır. Bu doğrultuda basit seçkisiz örnekleme yöntemine göre oluşturulan çalışma grubunu Rize il merkezinde ilk ve ortaokullarda görev yapan 177 kadın (% 60.8) ve 114 erkek (% 39.2) olmak üzere 291 öğretmen oluşmaktadır. Katılımcılar yaş dağılımına göre ele alındığında, 20-30 yaşlarında 113 (% 38.8), 31-40 yaşlarında 127 (% 43.6), 41 ve üzeri ise 51 (% 17.5) öğretmenin yer aldığı görülmektedir. Medeni durumlarına göre incelendiğinde, evli olan öğretmen sayısının 200 (% 68.7) ve bekar sayısının 91 (% 31.3) olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenler branş dağılımına göre incelendiğinde, sınıf öğretmeni branşından 100 (% 34.4) ve diğer branşlarda ise 191 (% 65.6) öğretmenin katıldığı görülmektedir. Hizmet yılı değişkeninde 1-10 yıl arası hizmet veren 158 (% 54.3), 11-20 yıl arası 96 (% 33.0), 21 yıl ve üzeri 37 (% 12.7) öğretmen bulunmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Uygulanan veri toplama aracının ilk kısmında katılımcıların "cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, hizmet yılı" gibi demografik bilgilerini belirlemeye yönelik "Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu", ikinci kısmında "Toksik Liderlik Ölçeği", üçüncü kısmında ise "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Aşağıda araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Bu araştırmada verilerin toplanması amacıyla Rize il Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlere ulaşılmıştır. Veri toplama sürecinde araştırmaya katılım gönüllük esasına dayalı olarak istekli olan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda veri toplama araçları araştırmacı tarafından öğretmenlere bizzat

uygulanmıştır. Uygulama sonrası veri toplama araçları incelenmiş ve 291'inin analize uygun olduğu görülmüştür.

Toksik liderlik ölçeği. Çelebi ve diğ. (2015) tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek, öğretmenlerin toksik lider algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Toksik Liderlik Ölçeğinin bencillik, çıkarıcılık, değer bilmezlik, ve olumsuz ruhsal durum başlıklarından oluşan dört alt boyutu ve 30 maddesi bulunmaktadır. Ölçek formundaki maddeler ise 5'li likert biçimindedir. Beşli likertte; "1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Orta derecede katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum" şeklindedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar toksik liderlik davranışlarının fazla ya da öğretmenlerin toksik liderlik algılarının yüksek olduğunu belirtirken düşük puanlar az ya da düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin geliştirilmesi sırasında Cronbach Alfa, Spearman Brown ve Guttman güvenilirlik değerleri genel olarak .80'nin üzerinde çıkmıştır. Bu çalışmada ise Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı değer bilmezlik boyutunda .98, çıkarıcılık boyutunda .98, bencillik boyutunda .97, olumsuz ruhsal durum boyutunda ise .96 olmak üzere ölçeğin genel güvenilirliği .99 olarak bulunmuştur. Bunun yanında bu çalışma kapsamında ölçeğin yapı geçerliğini ölçmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve elde edilen değerlerin ($\chi^2/df=3.091$, $p < .01$), CFI = 0.94, TLI = 0.94, IFI = 0.94, NFI = 0.92, RMSEA = 0.8 ve SRMR = 0.02) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2011).

Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği. Araştırma doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek üzere Üstüner (2009) tarafından geliştirilmiş olan "Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (ÖİÖBÖ) uygulanmıştır. Ölçek formu 17 maddeden oluşmakta ve tek boyut içermektedir. Ölçek 5'li likert formunda hazırlanmıştır. Ölçekten elde edilen yüksek puanlar, bireylerin örgütsel bağlılık algısının yüksek düzeyde; düşük puanlar ise örgütsel bağlılık algısının düşük düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirlik değeri .96 olarak bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise .98'dir. Ayrıca bu çalışma bağlamında ölçeğin yapı geçerliğini ölçmek için ($\chi^2/df = 4.365$, $p < .01$), CFI = 0.93, TLI = 0.92, IFI = 0.93, NFI = 0.91, RMSEA = 0.10 ve SRMR = 0.03) kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Verilerin Analizi

Verilere, SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki bilgi formlarına bağlı olarak ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde değerlerinden yararlanılarak betimsel istatistik yapılmıştır. Öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algılarının yorumlanmasında standart sapma, aritmetik ortalama değerlerinden yararlanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen aritmetik ortalamalar yorumlanırken her aralığın eşit olduğu varsayılmış ve puan aralık değeri 0.80 olarak hesaplanmıştır (Puan aralık değeri = $(5-1)/5 = 0.80$). Elde edilen bu puan aralığına göre aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde çok düşük = 1 - 1.79, düşük = 1.80 - 2.59, orta = 2.60 - 3.39, yüksek = 3.40 - 4.19, çok yüksek = 4.20 - 5.00 olarak belirlenmiştir. Araştırmada

verilerin analizi için kullanılacak testleri belirlemek amacıyla normallik dağılımı ve varyansların homojenliği testlerine bakılmıştır. Parametrik testlerin yapılabilmesi için verilerin eşit aralıklı ölçek ile toplanması, örneklem büyüklüğünün 30'dan fazla olması, verilerin normal dağılım göstermesi ve varyansların homojen olması gerektiği belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2009). Bu varsayımlardan hareketle öncelikle verilerin normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemek için basıklık ve çarpıklık katsayıları hesaplanmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi için basıklık ve çarpıklık ölçümlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çalışmada hesaplanan çarpıklık değerlerinin -0.239 ile 0.905 arasında, basıklık değerlerinin ise -0.627 ile -1.042 arasında olduğu görülmüş ve normal dağılımın sağlandığı belirlenmiştir. Varyansların homojenliğine bakıldığında ise cinsiyet değişkeni açısından değer bilmezlik alt boyutunda ve branş değişkeni açısından örgütsel bağlılıkta varyansların homojen olmadığı görülmüş ve t-testinde yer alan varyansların homojen olmadığı durumdaki t istatistiği yorumlanmıştır. Bununla birlikte yaş değişkeni açısından toksik liderlik ve tüm alt boyutlarında varyansların homojen olmadığı belirlenmiş ve varyansların homojen olmadığı durumlarda kullanılan post hoc testlerden Tamhane T2 testi gerçekleştirilmiştir. Yukarıda sözedilen bu değişkenlerin dışında kalan diğer tüm değişkenlerin normal dağılım gösterdiği ve varyans homojenliğini sağladığı görülmüş ve bu doğrultuda t-Testi ve ANOVA gerçekleştirilmiştir. Ayrıca toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde korelasyon; okul yöneticilerinin toksik liderliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik ise regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

İlkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılığa yönelik algıları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1

Öğretmenlerin Toksik Liderlik ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Algıları

Değişken	N	\bar{X}	Ss
Örgütsel Bağlılık	291	3.27	1.16
Toksik Liderlik	291	2.29	1.23
Değer Bilmezlik	291	2.02	1.16
Çıkarıcılık	291	2.47	1.47
Bencillik	291	2.29	1.24
Olumsuz Ruhsal Durum	291	2.36	1.28

Tablo 1'e göre öğretmenlerin toksik liderlik algılarının ortalamaları boyut bazında değer bilmezlik için $\bar{X} = 2.02$; çıkarıcılık için $\bar{X} = 2.47$; bencillik için $\bar{X} = 2.29$; olumsuz ruhsal durum için $\bar{X} = 2.36$ 'dır. Toksik liderliğin genel toplamı için ise $\bar{X} = 2.15$ şeklindedir. Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının en yüksek çıkarıcılık

en düşük değer bilmezlik boyutunda olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı ortalamalarının $\bar{X} = 3.27$ olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığını değerlendirmek için gerçekleştirilen t-Testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Varyansların Homojenliği Testi		t	SD	p
					F	p			
Toksik Liderlik	Kadın	177	2.21	1.20	1.615	.205	-1.316	289	.189
	Erkek	114	2.40	1.27					
Değer Bilmezlik	Kadın	177	3.27	1.12	5.262	.027	-1.324	220.37	.187
	Erkek	114	3.26	1.22					
Çıkarıcılık	Kadın	177	2.36	1.43	2.392	.123	-1.627	289	.105
	Erkek	114	2.64	1.53					
Bencillik	Kadın	177	2.21	1.23	.862	.354	-1.302	289	.194
	Erkek	114	2.41	1.25					
Olumsuz Ruhsal Durum	Kadın	177	2.32	1.28	.077	.782	-.681	289	.497
	Erkek	114	2.42	1.28					
Örgütsel Bağlılık	Kadın	177	3.27	1.12	2.016	.157	.058	289	.954
	Erkek	114	3.26	1.22					

Tablo 2’ye göre öğretmenlerin algıları toksik liderlik ölçeğinin toplamı [$t_{(289)} = -1.316$; $p > .05$], değer bilmezlik [$t_{(220.37)} = -1.324$; $p > .05$], çıkarıcılık [$t_{(289)} = -1.627$; $p > .05$], bencillik [$t_{(289)} = -1.302$; $p > .05$], olumsuz ruhsal durum [$t_{(289)} = -0.681$; $p > .05$] boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeğinin toplamı [$t_{(289)} = 0.058$; $p > .05$] için cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel anlamda farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre kadın ve erkek öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzer şekilde gerçekleşmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yaş değişkeni açısından fark gösterip göstermediğini belirlemek için gerçekleştirilen ANOVA sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

Yaş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Yaş	n	X	Ss	V.K	K.T	SD	K.O	F	p	LSD
Örgütsel Bağlılık	20-30	113	3.01	1.21	GA	14.37	2	7.187	5.502	.005	3>1
	31-40	127	3.37	1.12	Gİ	376.17	288	1.306			2>1
	41 üst	51	3.59	1.05	Toplam	390.54	290				
Varyansların Homojenliği Testi							Levene=2.067		p=0.128		

Not. V.K: Varyansın Kaynağı; K.T: Kareler Toplamı; K.O: Kareler Ortalaması; G.A: Gruplar Arası; G.İ: Gruplar İçi

Tablo 3'e göre, öğretmenlerin algıları örgütsel bağlılık [$F_{(288)} = 5.502$; $p < .01$] için yaş değişkeni açısından istatistiksel anlamda farklılık göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algularına bakıldığında 31-40 ve 41 üzeri yaş grubunda bulunan öğretmenlerin algılarının 20-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin algılarından yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin yaşları ilerledikçe örgütsel bağlılık algularının arttığı söylenebilir.

Öğretmenlerin toksik liderlik algularının yaş değişkeni açısından fark olup olmadığını değerlendirmek için gerçekleştirilen ANOVA sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Yaş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik İle Alt Boyutlarına Yönelik Algularına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	X	Ss	Varyansların Homojenliği Testi		F	p	Tamhane T2
					Levene	p			
Toksik Liderlik	20-30	113	2.57	1.30	7.463	.001	5.99	003	1>2
	31-40	127	2.17	1.17					
	41-50	51	1.92	1.04					
Değer Bilmezlik	20-30	113	2.28	1.25	9.312	.000	5.20	006	1>3
	31-40	127	1.90	1.13					
	41-50	51	1.72	0.92					
Çıkarıcılık	20-30	113	2.81	1.57	7.132	.001	5.70	004	1>2
	31-40	127	2.33	1.39					
	41-50	51	2.06	1.25					
Bencillik	20-30	113	2.54	1.34	5.336	.005	4.88	008	1>3
	31-40	127	2.19	1.16					
	41-50	51	1.94	1.05					
Olumsuz Durum	20-30	113	2.64	1.38	5.470	.005	5.86	003	1>3
	31-40	127	2.25	1.20					
	41-50	51	1.96	1.06					

Tablo 4'e göre, öğretmenlerin algıları toksik liderlik ölçeğinin toplamı [$F_{(288)} = 5.99$; $p < .05$], değer bilmezlik [$F_{(288)} = 5.20$; $p < .05$], çıkarıcılık [$F_{(288)} = 5.70$; $p < .05$], bencillik [$F_{(288)} = 4.88$; $p < .05$], olumsuz ruhsal durum [$F_{(288)} = 5.86$; $p < .05$] alt boyutları için yaş değişkeni açısından istatistiksel anlamda farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını değerlendirmek için kullanılan Tamhane T2 testi sonuçlarına göre toksik liderlik ölçeğinin toplamı ve tüm boyutlarında 20-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin algıları diğer yaş grubunda bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeydedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin yaşları ilerledikçe toksik liderlik algılarının azaldığı söylenebilir.

Öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algılarının medeni durum değişkeni açısından fark olup olmadığını değerlendirmek için gerçekleştirilen t-Testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Medeni Durum Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	Varyansların Homojenliği Testi		t	SD	p
					F	p			
Toksik Liderlik	Evli	200	2.24	1.20	1.893	.170	-0.995	289	.321
	Bekar	91	2.39	1.28					
Değer Bilmezlik	Evli	200	1.98	1.15	1.109	.293	-0.799	289	.425
	Bekar	91	2.10	1.19					
Çıkarıcılık	Evli	200	2.42	1.44	1.728	.190	-0.988	289	.324
	Bekar	91	2.60	1.54					
Bencillik	Evli	200	2.22	1.20	2.757	.098	-1.357	289	.176
	Bekar	91	2.44	1.32					
Olumsuz Ruhsal Durum	Evli	200	2.33	1.27	0.275	.601	-0.640	289	.523
	Bekar	91	2.43	1.31					
Örgütsel Bağlılık	Evli	200	3.29	1.18	0.265	.607	0.459	289	.647
	Bekar	91	3.22	1.13					

Tablo 5'e göre, öğretmenlerin algıları toksik liderlik ölçeğinin toplamı [$t_{(289)} = -0.995$; $p > .05$], değer bilmezlik [$t_{(289)} = -0.799$; $p > .05$], çıkarıcılık [$t_{(289)} = -0.988$; $p > .05$], bencillik [$t_{(289)} = -1.357$; $p > .05$], olumsuz ruhsal durum [$t_{(289)} = -0.640$; $p > .05$] ve örgütsel bağlılık ölçeği [$t_{(289)} = 0.459$; $p > .05$] için medeni durum değişkeni açısından istatistiksel anlamda farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre evli ve bekar öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzerdir.

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının branş değişkeni açısından fark gösterip göstermediğini değerlendirmek için gerçekleştirilen t-Testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Branş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Branş	N	\bar{X}	SS	Varyansların		t	SD	p
					Homojenliği Testi				
					F	P			
Toksik Liderlik	Sınıf	100	2.32	1.24	0.437	.509	0.398	289	.691
	Branş	191	2.26	1.22					
Değer Bilmezlik	Sınıf	100	2.04	1.18	0.035	.852	0.240	289	.810
	Branş	191	2.01	1.16					
Çıkarıcılık	Sınıf	100	2.54	1.49	0.291	.590	0.523	289	.601
	Branş	191	2.44	1.47					
Bencillik	Sınıf	100	2.32	1.23	0.072	.789	0.345	289	.730
	Branş	191	2.27	1.25					
Olumsuz Ruhsal Durum	Sınıf	100	2.40	1.33	2.663	.104	0.372	289	.710
	Branş	191	2.34	1.26					
Örgütsel Bağlılık	Sınıf	100	2.40	1.33	4.366	.038	0.746	183.60	.457
	Branş	191	2.34	1.26					

Tablo 6'ya göre öğretmenlerin algıları toksik liderlik ölçeğinin toplamı [$t_{(289)} = 0.398$; $p > .05$], değer bilmezlik [$t_{(289)} = 0.240$; $p > .05$], çıkarıcılık [$t_{(289)} = 0.523$; $p > .05$], bencillik [$t_{(289)} = 0.345$; $p > .05$], olumsuz ruhsal durum [$t_{(289)} = 0.372$; $p > .05$] alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği [$t_{(183.60)} = 0.746$; $p > .05$] için branş değişkeni açısından istatistiksel anlamda farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre branş değişkeninde sınıf ve branş öğretmenlerinin toksik liderlik algılarının benzer olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algılarında hizmet yılı değişkeni açısından fark gösterip göstermediğini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

Hizmet Yılı Açısından Öğretmenlerin Toksik Liderlik ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Hizmet Yılı	N	X	Ss	Varyansların		F	p
					Homojenliği Testi			
					Levene	p		
Toksik Liderlik	1-10	158	2.37	1.22	2.25	.107	1.58	.207
	11-20	96	2.26	1.26				
	21üzeri	37	1.98	1.12				

(devam ediyor)

Tablo 7 (devam)

	Hizmet Yılı	N	X	Ss	Varyansların Homojenliği Testi		F	p
					F	p		
Değer Bilmezlik	1-10	158	2.08	1.17	2.93	.055	1.08	.340
	11-20	96	2.03	1.22				
	21üzeri	37	1.76	1.00				
Çıkarıcılık	1-10	158	2.60	1.50	2.15	.118	1.77	.172
	11-20	96	2.39	1.46				
	21üzeri	37	2.13	1.36				
Bencillik	1-10	158	2.37	1.25	2.04	.131	1.27	.281
	11-20	96	2.27	1.26				
	21üzeri	37	2.01	1.09				
Olumsuz Ruhsal Durum	1-10	158	2.45	1.31	1.77	.171	1.70	.184
	11-20	96	2.34	1.27				
	21üzeri	37	2.02	1.15				
Örgütsel Bağlılık	1-10	158	3.15	1.17	1.27	.282	2.86	.059
	11-20	96	3.32	1.15				
	21veüzeri	37	3.64	1.065				

Tablo 7'ye göre, öğretmenlerin algıları toksik liderlik ölçeğinin toplamı [$F_{(288)} = 1.58$; $p > .05$], değer bilmezlik [$F_{(288)} = 1.08$; $p > .05$], çıkarıcılık [$F_{(288)} = 1.77$; $p > .05$], bencillik [$F_{(288)} = 1.27$; $p > .05$], olumsuz ruhsal durum [$F_{(288)} = 1.70$; $p > .05$] ve örgütsel bağlılık ölçeği [$F_{(288)} = 2.86$; $p > .05$] için hizmet yılı değişkeni açısından istatistiksel anlamda farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre 1-10, 11-20 ve 21 üzeri yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzer şekilde gerçekleşmiştir.

Öğretmenlerin toksik liderlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8

Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	Toksik Liderlik	Değer Bilmezlik	Çıkarıcılık	Bencillik	Olumsuz Ruhsal Durum	Örgütsel Bağlılık
Toksik Liderlik	1					
Değer Bilmezlik	.921**	1				
Çıkarıcılık	.945**	.913**	1			
Bencillik	.954**	.830**	.876**	1		
Olumsuz Ruhsal Durum	.947**	.844**	.864**	.879**	1	
Örgütsel Bağlılık	-.750**	-.748**	-.765**	-.675**	-.715**	1

** $p < .001$

Tablo 8'e bakıldığında toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir [$r = -.750$, $p < .01$]. Toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın geneli arasındaki ilişki incelendiğinde değer bilmezlik [$r = -.748$, $p < .01$], çıkarıcılık [$r = -.765$, $p < .01$], bencillik [$r = -.675$, $p < .01$] ve olumsuz ruhsal durum [$r = -.715$, $p < .01$] boyutları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Öğretmen algılarına gre toksik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Yönelik Etkisi

Değişken		B	Standart Hata	B	t	P
Toksik Liderlik	Sabit	4.943	.091		54.215	.000
	Örgütsel Bağlılık	-.733	.035	-.775	-20.843	.000
		R=.775		R ² =.601	F _(1,248) =434.45	p=.000

Tablo 9'a bakıldığında toksik liderlik davranışının örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. [$R = .775$, $R^2 = .601$, $F_{(1,249)} = 434.45$, $p = .000$]. Bunun yanında toksik liderlik örgütsel bağlılığa ilişkin toplam varyansın % 60'ını açıklamaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre toksik liderlik davranışının örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısının olduğu söylenebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, öğretmenlerin algılarına yönelik toksik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ve bu değişkenlerin öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, hizmet yılı) göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında sırasıyla öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları ile demografik değişkenler açısından fark olup olmadığı, öğretmenlerin toksik liderlik ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, toksik liderliğin örgütsel bağlılığı yordama derecesi incelenmiştir.

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının genel toplamının görece düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla öğretmenlerin toksik davranış algılarının "katılmıyorum" düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Dobs (2013), Demirel (2015) ve Çetinkaya'nın (2017) yaptıkları araştırmalarla paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin toksik liderlik algıları boyutlar bazında incelendiğinde ise en yüksek çıkarıcılık, en düşük değer bilmezlik boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla öğretmenler okul müdürlerinin kendisine getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davrandığını, kişisel çıkarlarına önem verdiğini, kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yüklediğini, keyfi davranış ve kararları olduğunu düşünmektedir. Genel olarak

değerlendirildiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderliklerine yönelik algılarının düşük düzeyde olmasına rağmen çıkarıcılık ve olumsuz ruh hallerini bencillik ve değer bilmezliğe göre daha çok gösterdikleri yorumunda bulunulabilir. Bu bulgudan hareketle bazı ulusal çalışmaların sonuçları açısından karşılaştırılmıştır. Çetinkaya (2017) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin, bencillik ve olumsuz ruh hallerini , çıkarıcılık ve değer bilmezliğegöre daha çok gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Demirel (2015) ise en yüksek ortalamanın olumsuz ruhsal durum boyutunda ve en düşük ortalamanın ise değer bilmezlik boyutunda olduğunu bulgulanmıştır. Öğretmenlerin ise örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde ($\bar{X}=3.27$) olduğu görülmektedir. Bu sonuç Çakmak ve Arabacı (2017); Kaya, Balay ve Tınaz (2014); Şahin ve Kavas'ın (2016) araştırmalarının sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet, medeni durum, branş ve hizmet yılı değişkenleri bağlamında farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dobbs (2013) cinsiyet değişkeni açısından ve Çetinkaya (2017) cinsiyet, medeni durum, branş ve hizmet yılı değişkeni açısından yaptığı araştırmalar bu bulguyu destekler niteliktedir. Bu bulgulardan değişik olarak Chua ve Murray (2015) cinsiyet değişkeni ve Demirel (2015) ise cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma kapsamında yer alan başka bir bulgu ise toksik liderlik ölçeğinin toplamı ve tüm boyutlarında 20-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin algılarının, 31-40 ve 41 üzeri yaş grubunda bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğudur. Bu bulgudan farklı olarak Demirel (2015) ve Çetinkaya (2017) araştırmalarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulamamıştır. Örgütsel bağlılık demografik değişkenler açısından incelendiğinde, cinsiyet değişkeni açısından fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma bulgularını Selvitopu ve Şahin'in (2013) çalışmaları destekler niteliktedir. Bu bulgulardan farklı olarak Çoban (2010) ve Ağiroğlu-Bakır (2013) tarafından yapılan araştırmada kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının erkek öğretmenlerinkine göre daha düşük olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bu çalışmadan farklı olarak Riehl ve Sipple (1996) kadın öğretmenlerin okullarına daha bağlı olduklarını ve okul ile ilgili çalışmalara daha fazla zaman ayırdıklarını bulgulanmışlardır. Angle ve Perry'nin (1981) çalışma bulguları da kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları yönündedir. Çalışmada, öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık algılarına bakıldığında ise 31-40 ve 41 üzeri yaş grubunda bulunan öğretmenlerin algılarının, 20-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlere göre yüksek düzeyde bulgulanmıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin yaşları ilerledikçe toksik liderlik algılarının azaldığı, örgütsel bağlılık algılarının ise arttığı söylenebilir. Bunun yanında Karacaoğlu ve Güney (2010) örgütsel bağlılıkta yaş değişkeni açısından fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Salami (2008) araştırmasında yaşlı olanların genç olanlara göre kurumlarına daha bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel bağlılık algıları medeni durum değişkeni açısından istatistiksel anlamda farklılık göstermemektedir. Bu sonuçları Ağiroğlu-Bakır (2013) ve Atik'in (2012) çalışmaları desteklemektedir. Bu bulguya göre evli ve

bekar öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzerdir. Bu çalışmalardan farklı şekilde sonuçlanan çalışmalar da mevcuttur. Mutlu (2013), evli öğretmenlerin bekar olanlara göre örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu belirtmiştir. Salami (2008) evli öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının bekar öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel bağlılık algıları branş değişkeni açısından istatistiksel anlamda farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla sınıf ve branş öğretmenlerinin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algılarının benzer olduğu görülmektedir. Bu bulguyu destekleyen çalışmalar (Aslan ve Ağiroğlu-Bakır, 2014; Atik, 2012) olduğu gibi aksi şekilde sonuçlanan çalışmalar (Kaya, Balay ve Tınaz, 2014) da bulunmaktadır. Hizmet yılı değişkenine göre 1-10, 11-20 ve 21 üzeri yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzer şekilde gerçekleşmiştir. Mutlu (2013) ve Ağiroğlu-Bakır'ın (2013) çalışmaları benzer şekilde bulgulara sahiptir. Hizmet yılı değişkeni incelendiğinde anlamlı derecede farklılık saptanan çalışmalar (Atik, 2012; Ertürk ve Aydın, 2016) da vardır. Çoban (2010) tarafından yapılan çalışmada 21 yıl ve üstü hizmet yılındaki öğretmenlerin daha az hizmet yılı olan öğretmenlere oranla okullarına daha bağlı oldukları ve dolayısıyla kıdem arttıkça bağlılığın da artacağı şeklinde bir sonuca ulaşılmıştır. Selvitopu ve Şahin (2013) ile Çağlar'ın (2013) çalışmalarında ise hizmet yılı çok olan öğretmenlerin hizmet yılı az olanlara göre kurumlarına daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Tsui ve Cheng (1999) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin hizmet yılı arttıkça örgütsel bağlılıklarının da artış gösterdiğini bulgulamışlardır.

Araştırmanın genel amacına yönelik çıkan sonuç ise toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ve toksik liderliğin bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmasıdır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin toksik liderlik özellikleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını düşürmektedir. Çıkan bu sonuç uluslararası alan yazında yer alan Mehta ve Maheshwari'nin (2013) araştırmasıyla benzer bulgulara sahiptir. Yalçınsoy ve Işık (2018) ise toksik liderliğin örgütsel bağlılığı azaltarak işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma kapsamında elde edilen diğer bir önemli bulgu ise toksik liderlik davranışının örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğudur. Bir örgütte örgütsel bağlılığın yüksek olması çalışanların performansını, iş doyumunu ve örgütsel verimliliğini arttıran bir durumdur (Erdem, 2007). Dolayısıyla bir örgütün verimliliği, çalışanların performansı ve iş doyumunu açısından toksik liderlik olumsuz bir değişken olarak yorumlanabilir.

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler sunulmaktadır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin bağlılıklarını arttırmak için öncelikle onlarla açık ve etkili iletişim kurabilmelidir. Öğretmenleri alınacak kararlara dahil ederek başarı ve başarısızlık durumlarında sorumluluğu paylaşabilmelidir. Okul yöneticilerinin, okulun başarısını ve verimliliğini kişisel çıkarlarından önde tutması ve öğretmenler arasında ayırım yapmaması önerilmektedir. Araştırmacılara yönelik daha sonra yapılacak çalışmalarda toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelerken ortaöğretim kurumları ve ilçe okullarını

örneklem olarak almaları önerilmektedir. Bu bağlamda uygulamada farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Ayrıca aynı çalışmanın karma yöntem kullanılarak da yapılabileceği düşünülmektedir. Son olarak, örgütsel bağlılık iş doyumuyla ilişkili bir kavram olduğu için okul yöneticilerinin toksik liderlikleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin de incelenmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Ağiroğlu-Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, Türkiye). [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/nden elde edilmiştir. \(Tez No. 333813\)](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/nden%20elde%20edilmiştir.%20(Tez%20No.%20333813))
- Angle, H. L., and Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-779.
- Aslan, M., ve Ağiroğlu- Bakır, A. (2014). Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri. *International Journal of Social Science*, 25, 189-206.
- Atik, S. (2012). *İlköğretim okullarının örgüt tipi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, Türkiye). [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/nden elde edilmiştir. \(Tez No. 326661\)](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/nden%20elde%20edilmiştir.%20(Tez%20No.%20326661))
- Aubrey, D.W. (2012). *The effect of toxic leadership*. Pennsylvania, PA: U.S. Army War College.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bozkuş, K. ve Gündüz, Y. (2016). Ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin modellenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 405-420.
- Bryman, A., and Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with spss release on for windows*. Philadelphia, PA: Routledge.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (10. Bası). Ankara: Pegem Akademi.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (21.baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Chua, S. M. Y., and Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: Gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.
- Çağlar, Ç. (2013). Okulların akademik iyimserlik düzeyinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 260-273.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, Türkiye). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>nden elde edilmiştir. (Tez No. 481780)
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, Türkiye). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>nden elde edilmiştir. (Tez No. 440010)
- Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016). Okullarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 275-298.
- Dobbs, J. M. (2013). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism* (Unpublished doctoral dissertation). University of San Diego, ABD.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.

- Gardner, H. E., and Laskin, E. (2011). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York, NY: Basic Books.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 733-746.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Ege Academic Review*, 2(1), 37-55.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel iletişim, iş doyumunu ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi.
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
- Hu, L., and Bentler, M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y. S. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi*, 9(34), 137-153.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, A., Balay, R. ve Tınaz, S. (2014). Yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki. *Ahi Evren Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 79-97.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, Türkiye). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>'nden elde edilmiştir. (Tez No. 350919)
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. Edition). New York, NY and London: The Guilford Press.
- Kusy, M., and Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. ABD: John Wiley & Sons.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. USA: Oxford University Press.

- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Mehta, S., and Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 2, 1-23.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Retrieved from https://books.google.com.tr/books?id=WPQoCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Mutlu, N. (2013). *Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, Türkiye). [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/nden elde edilmiştir. \(Tez No. 357104](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/nden elde edilmiştir. (Tez No. 357104)
- Noraazian, B. O., and Khalip, B. M. (2016). A three component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 6(12), 16-23. doi: 10.6007/IJARBS/v6-i12/2464.
- Nothouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (fifth edition). SAGE Publications. Inc.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Padilla, A., Hogan, R., and Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(2007), 176-194. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.03.001.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Riehl, C., and Sipple, J. W. (1996). Making the most of time and talent: Secondary school organizational climates, teaching task environments, and teacher commitment. *American Educational Research Journal*, 33(4), 873-901.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *The Anthropologist*, 10(1), 31-38. doi:10.1080/09720073.2008.11891026.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Unpublished master thesis). Maryland University, ABD.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.

- Sünkür-Çakmak, M. ve Bakır-Arabacı, İ. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 890-909.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth Edition). Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Taş, A. (2017). Örgütsel davranış ve yönetimi. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu, (Ed.), *İş doyumunu ve örgütsel bağlılık içinde* (s. 421- 446). Ankara: Pegem Akademi.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6(83), 127-136.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tsui, K. S., and Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268. doi: 10.1076/edre.5.3.249.3883.
- Türk Dil Kurumu (2005). *Türkçe sözlük*. Ankara.
- 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.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Üstüner, M. (2009). Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-17.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT. Quorum Books.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the u.s. army* (Unpublished master thesis). U.S. Army War College, ABD.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. *Transleadership, Inc.* Retrieved from <http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf>.
- Yalçınsoy, A. ve Işık M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Zagross, H., and Jamileh, Z. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.





An Examination of the Relationship Between Toxic Leadership Behaviors of School Administrators and Teachers' Organizational Commitment

ARTICLE TYPE	Received Date	Accepted Date	Online First Date
Research Article	05.03.2018	03.12.2019	03.13.2019

Gökhan Kahveci ¹

Recep Tayyip Erdoğan University

Elif Bahadır ² and **İlknur Karagül Kandemir** ³

Ministry of National Education

Abstract

By doing this research, it is aimed to reveal the relationship between toxic leadership behaviors of school administrators and teachers' organizational commitment. 291 teachers have attended in the research who are in primary and secondary schools in Rize within the scope of correlation research, one of the scan relational approaches. In this research, to gather data which is used for determining demographic information of the teachers, "Teachers' organizational commitment scale", "Toxic leadership scale" and "Occupational Information form" are used. While analyzing data, correlation analysis, regression analysis, t-Test, One Way Analysis Of Variance (ANOVA), U Test of Mann Whitney, H Test of Kruskal Wallis are used. At the end of the research, it is concluded that teachers' perceptions of toxic leadership are low and levels of organizational commitment are medium. On the other hand, it is detected that a meaningful high level negative relationship between these two variables. While teachers' perceptions of toxic leadership and organizational commitment differ according to the age variable, it is observed that it does not differ according to these variables such as gender, marital status, branch and years of service. Besides, it is revealed that toxic leadership behavior is an important conclusive of organizational commitment.

Keywords: School administrator, teacher, toxic, toxic leadership, commitment, organizational commitment.

¹Corresponding Author: Asst. Prof. Dr, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6753-3395>

²Teacher, E-mail: elifkan.89@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1154-5853>

³Teacher, E-mail: ilknur.ozelegtm@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4977-1266>

Purpose and Significance

The aim of this research is to reveal the relationship between toxic leadership behaviors of school administrators and teachers' organizational commitment according to the perceptions of the teachers who serve in primary and secondary schools and to determine whether it differs in terms of demographic variables of school administrators' toxic leadership behaviors and organizational commitment levels. To achieve this basic purpose, the following objectives will be used:

1. Is there a difference between toxic leadership and organizational commitment in terms of demographic variables? (gender, age, marital status, serving year, branch etc.)
2. Does toxic leadership lead organizational commitment?

When the studies conducted in this field are observed in the context of educational organizations, it is important to see that the relationship between the school leadership's toxic leadership behaviors and teachers' commitment has not been examined. So the examination of these two variables taken together is very important to create theoretical and experimental structure in this field.

Method

This research aims to determine the relationship between toxic leadership behaviors of school administrators and teachers' organizational commitment according to the perceptions of teachers serving in primary and secondary schools. For this purpose, this study is carried out within the scope of correlation research which is one of the scan relational approaches aiming to determine the relationship between the variables and to reveal the changes. The study group of this research is formed by 177 Women (60.8 %) and 114 men (39.2 %), total 291 teachers serving in primary and secondary schools in Rize. The tool used for collecting data for the research consists of three sections. In first section, "personal and professional information form" which is used to determine the demographic information of participants such as "gender, age, marital status, branch, years of service", in second section, "Toxic Leadership Scale" and in third section, "Organizational Commitment Scale" are used. For data analysis, various statistical analysis are made by using package programs SPSS 23 and AMOS 23. Descriptive statistics are done by utilising average, standard deviation, frequency and percentage regarding teachers' personal and professional information forms. Interpreting the teachers' perceptions of toxic leadership and organizational commitment, standard deviation and arithmetic average values are benefited. To determine whether there is a difference on the teachers' perceptions of toxic leadership and organizational commitment in terms of the variables such as gender, age, marital status and service year, T-Test from parametric tests depending on the assumption of normality, One Way Analysis Of Variance (ANOVA) are used; in cases where the normality of the distribution is not ensured, Mann Whitney's U test and Kruskal Wallis's H test, which are through the non-parametric tests, are used. A correlation analysis is done to determine the relationship

toxic leadership and organizational commitment according to teachers' perceptions. Furthermore, a regression analysis was practised to reveal the effects of toxic leadership behaviors of school administrators on organizational commitment.

Results

Grand total of teachers' toxic leadership perceptions are observed to be low ($\bar{X}=2.15$). When teachers' toxic leadership perceptions are examined according to the dimensions, it is concluded that the highest self-seeking is ($\bar{X}=2.47$), and the lowest unappreciativeness is ($\bar{X}=2.02$). Teachers' organizational commitment perceptions are observed to be medium ($\bar{X}=3.27$). It is concluded that teachers' toxic leadership and organizational commitment perceptions do not differ in terms of gender, marital status, branch, and service years. It is observed that the teachers' perceptions in 20-30 age group is higher than those in 31-40 and 41 + age group in toxic leadership scale and in all dimensions. When examined according to the demographic variants, organizational commitment is observed not to differ in gender variant. In the study, with respect to teachers' organizational commitment perception according to age variant, teachers' perceptions in 31-40 and 40 + age group are observed to be higher than those in 20-30 age group. Organizational commitment perception shows no difference in terms of marital status statically. Organizational commitment perception shows no difference in terms of branch statically. Considering this finding, form teachers' and branch teachers' toxic leadership and organizational commitment perceptions are observed to be alike. As for service year, toxic leadership and organizational commitment perceptions of teachers, having 1-10, 11-20 and 21 + service years, take place similarly. The result of general aim of study is that it is found that between toxic leadership and organizational commitment, and between toxic leadership dimensions and organizational commitment have a negative high and meaningful relationship. Therefore, school administrators' toxic leadership behaviors lower the teachers' organizational commitments.

Discussion and Conclusions

It has been found that the teachers' overall collective perception of toxic leadership ($\bar{X}=2.15$) is lower. This result is in line with the researches done by Dobs (2013), Demirel (2015) and Cetinkaya (2017). When teachers' perceptions of toxic leadership are examined in dimensions, the result is that the highest value is the benefit and the lowest value is the level of ignorance. In his work, Cetinkaya (2017) reached the conclusion that school principals exhibited more selfishness and negative mood behaviors than self-interest and invaluable behaviors they did. Demirel (2015) concludes that the highest average is in the negative mental state and the lowest is in the value domain. Teachers' perceptions of organizational commitment are moderate, which is parallel to the results of the (Çakmak and Arabacı, 2017; Kaya, Balay and Tınaz, 2014; Şahin and Kavas, 2016) researches. It has been reached that teachers' perceptions of toxic leadership and organizational commitment do not differ in terms of gender, marital status, branch and service years variables. The findings of Dobs (2013) in terms of gender change and Cetinkaya's (2017) gender, marital status,

branch and years of service variables support this finding. Unlike these findings, Chua and Murray differed significantly in terms of gender change and Demirel in terms of gender and marital status change. Other finding that is obtained is the sum of the toxic leadership scale and teachers the perceptions of all sizes in the age group 20-30 is higher than 31-40 and 41 and above age group teachers' perceptions. Unlike this finding, Demirel (2015) and Çetinkaya (2017) could not find any significant difference according to the age variable. When organizational commitment is examined in terms of demographic variables, it is observed that it does not change according to the gender variable. Selvitopu and Şahin's (2013) researches are also supporting these study findings. Distinctively these findings, Çoban (2010) and Ağıroğlu-Bakır (2013) have reached the finding that male teachers have higher organizational commitment levels than female teachers. In that research, when the age variable of organizational commitment is observed according to teachers perceptions, the perceptions of those who are in 31-40 and 41-above age groups are higher than those who are in 20-30 age group. Besides, Karacaoğlu and Güney (2010) have reached that there is no difference in organizational commitment in terms of age variable. Perceptions of organizational commitment do not differ in terms of marital status variable in a statistical sense. Ağıroğlu-Bakır (2013) and Atik's (2012) studies support these results. Mutlu (2013) has specified that married teachers have a higher organizational commitment than single teachers. Perceptions of organizational commitment do not differ in a statistical sense in terms of branch variable. There are studies supporting this finding (Atik, 2012; Aslan and Ağıroğlu-Bakır, 2014) and there are studies that don't support it as well. (Kaya et al., 2014) 10, 11-20 and over 21 years of teachers' perceptions of toxic leadership and organizational commitment are similar according to serving year variable. Mutlu (2013) and Ağıroğlu-Bakır's (2013) studies have similar findings. There are also studies (Atik, 2012; Ertürk and Aydın, 2016) which have significant differences when they are examined in terms of years of service. Çoban (2010) has revealed that compared to teachers with less service years, those teachers who have been serving 21 or more years are more connected to their organizations and thus, loyalty will increase as seniority increases. . In another study, according to Selvitopu and Şahin (2013); Çağlar (2013) it is obtained that compared to teachers with less service years, those teachers who have been serving more are more connected to their institutions. Devoted to the general purpose of the research, there is a significant negative high level relationship between toxic leadership and organizational commitment and the dimensions of toxic leadership and organizational commitment. Consequently, toxic leadership behaviors of school administrators reduce teachers' organizational commitment. This finding resembles Mehta and Maheshwari's (2013) research which takes place in international literature. Mehta and Maheshwari (2013) found a negative significant relationship between job satisfaction and organizational commitment with toxic leadership behavior. Another important finding which is obtained is that toxic leadership behavior is an important predictor of organizational commitment.