

Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi*

Nurhayat ÇELEBİ, Doç. Dr., Karabük Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, nurcelebi@marmara.edu.tr

Halim GÜNER, Arş. Gör., Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, halimguner@yahoo.com

Veysel YILDIZ, Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, veyselyildiz11@yahoo.com

Özet: Toksik liderliği oluşturan özellikler bazı liderlik türlerinin negatif yönlerinin toplamı şeklindedir. Bu liderlik türünün özellikleri narsist liderlik, karizmatik liderlik ve otoriter liderlik gibi yapıları içeren çok boyutlu bir yapıdadır. Toksik karakterli okul yöneticileri hem kurumlarına, hem çalışanlarına hem de ülke geleceğine zarar vermektedirler. Bu nedenle bu tip yöneticilerin tespiti, eğitimin iyileştirilmesi yolculuğunda önemli bir basamaktır. Bu araştırmanın amacı da öğretmen algısına göre toksik liderlik ölçeğini geliştirmektir. 43 maddelik 5'li likert tipinde toksik liderlik deneme formu 206 öğretmene uygulanmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testleri sonucunda 4 alt boyutlu, toplamda 30 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin birinci alt boyutunun faktör yükleri .87-.60 arasında, ikinci boyutunun faktör yükleri .85-.47 arasında, üçüncü alt boyutunun faktör yükleri .78-.50 arasında ve dördüncü alt boyutunun faktör yükleri ise .87-.71 arasında değiştiği görülmüştür. Daha sonra da veriler yeniden toplanmış ve 334 kişi üzerinden Lisrel programı ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modelin uygun değerler verdiği ve toksik liderlik ölçeğinin uygulamaya yönelik güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar sözcükler: Liderlik, Toksik Liderlik, Ölçek Geliştirme, Faktör Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi

Developing Toxic Leadership Scale

Abstract: Literature on leadership shows that characteristics of toxic Leadership include negative aspects of other leadership types. These characteristics include that of narcissistic, charismatic and authoritarian leadership styles. That is, toxic leadership consists of multi-dimensional structure. School administrators who manifest the characteristics of toxic leadership have a negative impact on institutions, employees and the prospect of the country. Therefore, identifying toxic leaders plays an important role in deepening the understanding of the leadership and elements that affect organizational structure. The purpose of this study is to develop the scale of toxic leadership according to the teachers' perceptions. A 43- item likert type trial form was administered to 206 teachers. An exploratory factor analysis and reliability tests revealed four sub-dimensions and a 30-item scale was developed. First sub-dimension of scale's factor loadings ranged between .87-.60, second sub-dimension of scale's factor loadings ranged between .85-.47, third sub-dimension of scale's factor loadings ranged between .78-.50 and fourth sub-dimension of scale's factor loadings ranged between .87-.71. A confirmatory factor analysis was undertaken using the LISREL program. Sample comprises 334 subjects. Model which was obtained from results of confirmatory factor analysis produced appropriate values. It can be concluded that toxic leadership scale is a reliable and valid measurement tool.

Keywords: Leadership, Toxic Leadership, Scale Development, Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis

* Bu çalışmanın tamamlanmamış hali 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

1. GİRİŞ

Bir eğitim kurumunda öğretmenler kadar yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması eğitim sürecinin nitelikli bir şekilde sürdürülmesi için önemlidir. Öğretmen-öğrenci motivasyonu, başarı, uyumlu bir ortam, aidiyet duygusu gibi faktörler, lider yöneticinin tutum ve davranışlarına doğrudan bağlıdır. Gilbertson'a göre üst kademe liderlerin ilköğretimde yaratma, geliştirme ve örgütsel kültür üzerinde etkisi önemli derecededir (Hogan & Hogan, 2001). Ne yazık ki eğitim kurumunun paydaşlarının olumlu yönlerini geliştiren, katkı sağlayan yönetici profili gibi, söndüren yönetici profiline de günümüzde oldukça rastlanmaktadır. Bu tarz yöneticiler, literatürde toksik lider olarak tanımlanmaktadır. J. Lipman-Blumen, toksik liderliği çalışanın kişiliği üzerine ciddi etkileyici baskı yaratan bir tür zehir olarak tanımlamaktadır (Lipman-Blumen, 2005a). Birçok araştırmacı toksik özelliğin derecesi üzerine çalışmalar yapmışlardır. Uzun dönem toksik etkiye yakalanmış bir okulun kendine ilişkin kültürü, iklimi zamanla değişmektedir. Bunu yapan liderin davranışları da bu toksikliğin yani zehrin olumsuz anlamda derecesini belirlemektedir.

Toksik liderlik kavramı ile ilgili çalışmalar yapan Reed (2004) bir liderin toksik lider olarak adlandırılması için toksik olarak yaptığı etkiyi belirli bir çalışana değil örgütü etkileyecek şekilde sergilemesi gerektiğini söylemiştir. Tüm kurumu ile çok iyi ilişkiler içinde olan bir lider yönetici bir çalışana karşı negatif tavırlar sergiliyor ise bu Reed'in dediği gibi toksik lider kavramı içine girmemektedir. Bu şekilde örgüte yansımayan kişisel sorunlar yöneticinin toksik liderlik özelliği olarak görülmemektedir. Reed'e göre toksik lider astlarını düşünmez, olumsuz örgüt iklimi oluşturur ve kendi çıkarları ile motive olmaktadır. Whicker (1996) ise toksik liderliği uyumsuz, huzursuz ve kötü niyetli lider olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu tip liderlerin başkalarının omzunda yükselmeyi isteyen, ben merkezli, kişilik yetersizlikleri gösteren ve güven veremeyen özellikler de barındırdığını belirtmiştir. Wilson-Starks (2003) da toksik liderliğin itaat isteme özelliğine vurgu yapmıştır. Bu özelliği taşıyan lider kişiler, sorgulayan ve eleştiren kişileri istememekte ve üst kadrolara geçmelerini engellemektedirler. Ayrıca aşırı kontrol yoluyla korkuyu yaymak ve insanları sindirme özellikleri de göstermektedirler. Lipman-Blumen (2005b) ise toksik lideri işlevsiz kişi tiplmesi olarak tanımlamıştır. Ona göre toksik lider, yapıcı eleştiriye kabul etmeyen, liderin yargılamalarını ve davranışlarını sorgulamaktan ziyade onaylamayı öğreten ve bu olumsuzluklar ile ciddi zararlar doğuran yöneticilerdir. Flynn (1999), biraz daha ileri giderek toksik liderin kaba ve zorba olduğunu belirtmiştir. Liderin çalışanlarına karşı ses tonunu yükseltmesi, kırıcı, itici davranışlar sergilemesi, Flynn'e göre, toksik özelliklerdendir. Toksik liderlik üzerine birçok makalede liderlerin çalışanlarına baskı yapmaları, çalışanların sorumluluğunda olmayan işlerden sorumlu tutulmaları ve daha çok çalıştırılmaları ve nedensiz fedakârlık beklenmesi gibi özellikler de vurgulanmıştır (Ambrose, 1992; Frost, 2004). Ayrıca gücün kişisel amaçlı kullanımı, negatif kişilik ve ideolojik düşmanlık diğer toksik özellikler olarak belirtilmiştir (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). Toksik liderlik üzerine akademik literatür fazlaca olmamasına rağmen bazı liderlik stillerinin yapısında toksik özellikler bulunduğu akademisyenler tarafından tespit edilmiştir. Bu liderlik stillerinden bazıları yıkıcı liderlik, otoriter liderlik, narsistik liderlik, kaba-zorba liderlik gibi olumsuz ve toksik özellikler barındıran liderlik yapılarıdır. Toksik liderliğin kavram çerçevesinin daha iyi anlaşılması için bu liderlik türlerine değinilmesi gerekmektedir.

Yıkıcı Liderlik

Kellerman (2004) yedi yıkıcı liderlik türünü tanımlamaktadır. Bu tanımlamalar, genelde, durum çalışmalarından ve toplanan notlardan elde edilen özelliklerdir. Kellerman yıkıcı liderliğin kavramsal tipolojisini çizerek bir tanımlama yapmamıştır. Kellerman'a göre yıkıcı

liderlikte şu özellikler sıkça görülmektedir; kötü niyetli olması; yozlaştırıcı özelliklerin olması; dar görüşlü olması; sert olması; duygusuz/soğuk olması; ölçsüz davranması; beceriksiz olması.

Tepper (2000) kaba liderlik tanımında fiziksel ve sözsöz yıkıcı davranışları dâhil etmemiştir. Yıkıcı liderlik tanımında ise hem fiziksel hem sözsöz yıkıcı davranışlar tanım içerisinde. Ayrıca yıkıcı liderlik davranışlarının sadece aktif veya aşikâr olması gerekmiyor. Pasif ve dolaylı davranışlar da yıkıcı davranışlar olarak yıkıcı liderlik özellikleri arasında yer edinmektedir. Örneğin çalışanların iş güvenliğini temin etmeyen bir yönetici dolaylı yıkıcı davranış sergilemektedir (Neuman & Baron, 2005). Ayrıca çalışanlarına önemli geri bildirimlerde bulunmayan lider dolaylı pasif-sözsöz davranış göstermektedir (Neuman & Baron, 2005).

Sonuç olarak yıkıcı liderliğin tanımında hem örgüte hem astlara yıkıcı davranışların da olması gerekmektedir. Şu tanım iyi bir tanım olabilir; bir lider, denetmen veya yönetici tarafından sistematik ve tekrarlayan şekilde örgütün amaç, hedef, kaynak ve etkinliğini/motivasyonunu ve iş doyumunu engelleyici ve sabotaj edici süreçlerle örgütün meşruluğuna zarar verme ve/veya meşruluğunu ihlal etme durumu yıkıcı liderlik olarak tanımlanabilir (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Tanımdan da anlaşıldığı üzere bir davranışın yıkıcı olarak tanımlanması için sistematik ve tekrarlayan yönlerinin de olması gerekmektedir. Yıkıcı davranışlar zarar vermeyi hedefleyen davranışların haricinde zararı hedeflemeyen düşünceli olmama, yetersizlik belirtileri gösterme gibi çalışanları ve örgütü alttan yıkan özellikleri de barındırması gerektiği düşünülmektedir (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

Otoriter Liderlik

Cheng ve arkadaşları (2004); otoriter liderliği, sürekli denetleyici olma ve itaatkar çalışanlar yaratma eğiliminde olma şeklinde tanımlamaktadır. Toksik liderlik de otoriter liderliğin bir sonraki kademesi olarak hem çalışanlara hem de kuruma karşı olumsuz tavırlar sergileme, yıkıcı ortam oluşturma olarak tanımlanmıştır (Deal & Petersen, 1999). Birçok araştırmacı otoriter liderliği toksik liderlik formunda incelemiş, toksik lider olma özelliğini yeterince vurgulamışlardır. Diğer bazı yıkıcı liderlik türlerini inceleyen araştırmacılar ise böyle bir yapısının olmadığını savunmuşlardır (Schmidt, 2008).

Narsistik Liderlik

Rosenhtal ve Pittinsky (2006) narsist lideri; kendini olduğundan fazla gösteren, kendine hayran ve diğerlerinden kendine hayran olmayı bekleyen şekilde tanımlamaktadır. Maccoby (2004) ise narsist liderliği “iyatrojenik” liderlik olarak tanıtmış; liderin kendisinden başka ilacının olmadığını psikososyal açıdan incelemiştir. Padilla ve diğerleri (2007), gerçeği göz ardı eden, kişisel kapasitenin üzerine çıkan, diğerlerinin görüşlerini önemsemeyen kişileri narsist lider olarak adlandırmıştır. Ayrıca narsist kişi; “kendiyile, kendi istekleri, ihtiyaçları ve kendi ilgileriyle ilgilenen kişi” olarak nitelendirilmiştir (Washburn & McMahon et al., 2004). Dearlove (2003, s. 26), kısaca narsizmi “Birçok yöneticinin gerçek hastalıkları narsizmdir” şeklinde hastalık olarak tanımlamıştır. Lipman-Blumen (2005b) yaptığı araştırmasında narsizmin işletme dünyasında nasıl toksik liderler çıkardığını belirtmiştir. Williams (2005) da orduda yaptığı liderlik çalışmasında narsist yaklaşımı ve davranışı toksik liderliğin içinde sınıflandırmış ve betimlemiştir.

Araştırmacılar narsistik liderliğin ne olduğu ve nasıl ölçülmesi gerektiği hakkında henüz detaylı bilgiye sahip olamamışlardır. Padilla ve diğerleri (2007) narsist liderleri yıkıcı etkisi olan liderler sınıfına almış; Rosenthal ve Pittinsky (2006) ise narsistik liderliği farklı bir liderlik türü olarak incelemişlerdir. Onlar, bu konuda narsist eğilimli liderliği, liderliğin yıkıcı özellikleri adı

altında bir bölüm olarak incelemişlerdir. Çünkü onlara göre narsist kişinin bazı özellikleri göz önünde bulundurulduğunda çalışanlarına zarar verdiği; bazı özellikleriyle, örneğin kendine yönelimli olması ve çalışanlardan kendisini merkeze koymalarını beklemesi gibi, okul kültürünü olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır. Deluga (1997) ise liderlik türlerinden biri olan "karizmatik" liderlikle benzerlik gösterdiğini vurgulamıştır. Narsizm de bazı özellikleriyle toksik liderliğin önemli yapısını oluşturmaktadır. Özellikle kişisel uyumsuzluk, bencillik, egosantrik yaklaşım, kendi ilgi ve ihtiyaçlarını öne çıkarma bu önemli özelliklerden bazılarıdır.

Zorba-Kaba Liderlik

Ashforth (1997, s.126) zorba kavramını kullanırken "gücü elde edenin diğerleri üzerinde kurmaya çalıştığı otorite"yi vurgulayarak olumsuz liderlik türlerine değinmiştir. Ashforth (1994, s.755), zorba tanımının aynı zamanda "keyfilik, kendini yüceltme gibi diğerlerini küçümseme, çatışma, zorlama ve ceza" gibi davranışları içerdiğini aktarmıştır. Negatif; yani olumsuz, uygulanabilirliği olmayan ve yıkıcı liderlik ile ilgili alıntılara çalışmalarda rastlanırken, zorba üzerine çok az çalışma yapılmış ve konuda kapsamlı araştırmalar yapılmamıştır. Fakat Tepper (2000; 2007)'in belirttiği gibi zorba tanımına uygun davranışları olan liderlerin düşmanca yaklaşım içinde bulunmaları bu tanımın içinde yer almamaktadır. Bu nedenle zorba liderlik ile karizmatik liderliğin olumsuz yönü bir noktada benzeşmektedir. İki türde de düşmanca davranış ve tutum sergilenmemektedir. Toksik liderlik kavramının kapsamında çalışana karşı kötü tutum ve davranış yatarken, hangi değişkenlerin etkili olabileceği tam bilinmese de, toksik liderlik ve karizmatik liderlik gibi tanımlamalar sosyal bilimin daha kapsamlı ve toplumu antropolojik açıdan inceleyeceği çalışmalarla daha net anlaşılacaktır. Çünkü bazı durumlarda çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda karizma ve toksik liderler bazı kişilerce tercih edilebilmektedir (Pelletier, 2011).

252

Tepper (2000, s.178), zorba tutumlar sergileyen liderliği tanımlamaya çalışırken sert ve kaba yöneticilerin özelliklerini de incelemiştir. Tepper, araştırmasında; kaba yöneticiliğin (fiziksel temas olmadan, sözlü-sözsüz) düşmanca tavır sergilemek açısından toksik liderliğe yakın bulunduğunu belirtmiştir. Kaba davranma, sert ve kırıcı olma gibi tanımlamalar, toksik liderliğe yakın özellikler göstermektedir. Çünkü kaba (rude) ve kırıcı (destructive) olan yöneticinin sözsüz ve kasti olarak yetersiz, etik olmayan, etkisiz davranışları toksik liderliğin yıkıcı yönünü içermektedir (Firestone & Jatlett, 2009, s.302).

Yapılan çalışmalarda kaba davranan yöneticilerin, örgüt kültürünü ve örgüt iklimini olumsuz etkiledikleri yönünde bulgular mevcuttur (Zellers, Tepper & Duffy, 2002). Bu tarz örgütlerde düşük düzeyde iş doyumunu (Tepper, Hoobler, Duffy & Ensley, 2004), işe olan katılım ve ilgide isteksizlik ve devamsızlık (Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2007) görülmektedir.

Toksik yani zehirli liderler, çalışanları, iş ortamını ve okul içinde buldukları iklimi olumsuz yöne doğru sürükleyen ve zarar veren liderlerdir. Toksik liderler, okul kültürünü düşünmeden kendileri için daha da üst mevkilere gelebilmek için çalışanlarına karşı her türlü davranış ve tutumu sergilemektedirler. Toksik liderlik davranışı gösteren okul yöneticileri çalışanların, dolayısıyla kurumun gelişimine zarar vermektedir. Bu liderlik özelliğini gösteren yöneticilerin öğretmenler tarafından nasıl karşılandığı, hangi özellikleri öğretmenler tarafından yıkıcı ve zararlı görüldüğü bu çalışmada önem arz etmektedir. Türkiye'de bu yönde çalışmalara pek rastlanmamıştır. Özellikle bu yönde bir ölçeğin olmaması büyük bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu araştırmanın amacı da toksik liderlik özelliği gösteren bu tür yöneticilerin, öğretmenlerin algılarına göre, tespit edilmesi için toksik liderlik ölçeği geliştirme çalışması yapılacaktır.

2. YÖNTEM

Bu başlık altında ölçek geliştirme çalışmasında veri toplanan grubun demografik özellikleri ve ölçeğin geliştirme süreci açıklanacaktır.

2.1. Örneklem Grubu

Bu çalışmada örneklem grubu basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Basit seçkisiz örnekleme evrenden rastgele, eşit olasılığa dayalı, şekilde örneklem grubunun belirlenmesi işlemidir (Büyüköztürk vd., 2012). Bu çalışma Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi olarak iki kategoride yapılmıştır. Bu nedenle örneklem grubundan ayrı zamanlarda iki defa veri toplanmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinin evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında online olarak anketi ulaştırabildiğimiz ve gönüllü olarak anketi dolduran İstanbul ilinde görev yapan tüm ilkököl ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise anketi yanıtlayan 206 öğretmen oluşturmaktadır. Ulaşılan öğretmenlerin n=132'si (%64) kadın ve n=74'ü (%36) erkektir. Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre; öğretmenlerin n=82'si (%40) 1-5 yıl, n=56'sı (%27) 6-10 yıl, n=48'i (%23) 11-15 yıl ve n=20'si (%10) 16 ve üstü yıl mesleki deneyim yılına sahiptir. Branş değişkenine göre, Sınıf öğretmenliği n=33 kişi (%16), Matematik öğretmenliği n=39 kişi (%19), Fen ve Teknoloji öğretmenliği n=37 kişi (%18), Türkçe-Sosyal öğretmenliği n=30 kişi (%15), İngilizce öğretmenliği n=39 kişi (%20) ve diğer branş öğretmenlikleri n=28 kişi (%13) olarak dağılım göstermiştir.

Doğrulamalı faktör analizinin evrenini ise 2013-2014 eğitim-öğretim yılında anketi ulaştırabildiğimiz ve gönüllü olarak anketi dolduran İstanbul ilinde görev yapan tüm ilkököl ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise toplamda anketi yanıtlayan 334 öğretmen oluşturmaktadır. Ulaşılan öğretmenlerin n=214'ü (%64) kadın ve n=120'si (%36) erkektir. Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre; öğretmenlerin n=129'u (%38,6) 1-5 yıl, n=89'u (%26,6) 6-10 yıl, n=70'i (%21) 11-15 yıl ve n=44'ü (%13,2) 16 ve üstü yıl mesleki deneyim yılına sahiptir. Branş değişkenine göre, Sınıf öğretmenliği n=67 kişi (%20,1), Matematik öğretmenliği n=59 kişi (%17,7), Fen ve Teknoloji öğretmenliği n=48 kişi (%14,4), Türkçe-Sosyal öğretmenliği n=65 kişi (%19,5), İngilizce öğretmenliği n=41 kişi (%12,3) ve diğer branş öğretmenlikleri n=54 kişi (%16,2) şeklinde branş değişkeni dağılımına sahiptir.

2.2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı oluşturmak için öncelikle literatür taraması yapılarak ve olumsuz (toksik, yıkıcı, negatif) liderliklere yönelik ölçekler de incelenerek 72 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu maddeler hazırlanırken Andrew A. Schmidt'in (2008) uyguladığı "Development and Validation of the Toxic Leadership Scale" ölçeğinden büyük oranda yararlanılmıştır. Oluşturulan bu maddeler tutarlılık yönüyle alan uzmanlarına, dil ve anlam yönüyle de dil uzmanlarına gösterilmiştir. Ayrıca ilk etapta 102 kişilik öğretmen grubuna uygulanmış ve gelen verilere göre son düzeltmeler yapılarak 43 maddelik taslak ölçek formu hazırlanmıştır. Bu ölçek formundaki maddeler 5'li Likert tipindedir. Bu beşli likert; "1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum 3: Kararsızım 4: Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılmıyorum" şeklindedir. Hazırlanan 43 maddelik bu ölçek formu ulaşılabilen 206 öğretmene uygulanmıştır. Genelde tercih edilen örneklem büyüklüğü 300 olmasına rağmen Tabachnick ve Fidell (2007), bazı faktör yüklerinin .80'den büyük olması şartı ile örneklem grubunun 150 üstü olmasını yeterli olacağını söylemiştir. Bu nedenle 206 sayısı örneklem grubu için yeterli görülmüştür.

206 öğretmen grubundan veriler toplandıktan sonra verilerin analizi SPSS 15 paket programı ile yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunu denetlemek için maddelerin

matriks korelasyonları, Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri, ölçeğin yapı geçerliliği için ise açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçek güvenilirliği için hem ölçeğin, hem de ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılığı için Cronbach-Alfa, Spearman-Brown ve Guttman katsayıları incelenmiştir. Madde ayırt edicilik özelliğini belirlemek için üst %27'lik ile alt %27'lik madde puan ortalamalarının arasındaki farka t-testi ile bakılmıştır.

Ölçeğin alt boyutlarının sayısına karar vermede öz değer yüklerinin 1'in üzerinde olma durumuna ve screeplot grafiğine bakılmıştır. Boyutlara ait maddeleri seçmeye karar vermede ise faktör yük değerlerinin .40 ve üzeri olması, maddenin tek faktörde yer alması ve birden fazla boyutta yer alan maddelerin faktör yük değerleri arasında en az .10 puan fark olması durumlarına bakılmıştır (Büyüköztürk, 2006).

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda anket tekrardan öğretmenlere uygulanmış ve toplamda 334 kişi üzerinden doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi LISREL paket programı kullanılarak yapılmıştır. Bu analizde kay kare, serbestlik derecesi, RMSEA, RMR, CFI, NNFI ve GFI değerleri incelenmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Açımlayıcı faktör analizine başlamadan önce verilerin uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi ile denetlenmiştir. Yapılan analize göre KMO değeri .95, Bartlett testi değeri ise binde birlik anlamlılık düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=7596.473$ $p<0.001$). Bartlett Küresellik testinin anlamlı çıkması ve KMO'nun 0,6 ve üzerinde çıkması verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu kriterlere göre örneklemimizin faktör analize uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Kaiser-Meyer- Olkin ve Bartlett Küresellik Testi Değerleri

Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) Testi	Bartlett Küresellik Testi		
	χ^2	Sd	Sig.
.950	7596.473	903	.000

Açımlayıcı faktör analizine 43 madde ile başlanmıştır. Öncelikle tüm maddeler için madde-toplam korelasyonu incelenmiştir. Nunnally'e (1978) göre madde-toplam korelasyonu Cronbach Alfa değerinin iyileştirilmesinde kullanılır ve madde-toplam korelasyonun değeri .40'dan küçük olan maddelerin atılması gerekmektedir. Yapılan analizde hiçbir maddenin madde-toplam korelasyon puanının 0.40'ın altında olmadığı, değerlerin .510-.791 ($p<.001$) arasında olduğu görülmüştür. Bu nedenle hiç madde çıkarılmadan analize devam edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi ile döndürme tekniği olan oblimin kullanılmıştır. Döndürme tekniği olarak oblimin kullanılmasının nedeni faktör yükleri arasında korelasyonların yüksek olması nedenindedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Verilerin ilk analizinde özdeğeri 1'in üstü olan 6 alt boyut çıkmıştır. Faktör yükü .40'ın altında olan ve birden fazla boyutta yüksek faktör yükü olan maddeler (yükler arasındaki fark .10'un altındaysa) tek tek çıkarılmıştır. Her madde çıkarıldığında analiz tekrar edilmiştir. Sonuç olarak 4 alt boyutlu toplam 30 maddelik bir ölçek oluşmuştur (Ek-1). Ölçeğin alt boyutlarına ait yükler, maddelerin ortak faktör varyansları, alt boyutların özdeğerleri ve açıkladığı varyans yüzdeleri Tablo 2'de verilmiştir. Dört alt boyutun gösterdiği toplam varyans ise %67,07 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin birinci alt boyutu 9 maddeden oluşmuş ve "Çıkarıcılık" olarak adlandırılmıştır. Bu alt boyutun faktör yükleri .87-.60 arasında değişmekte ve açıkladığı varyans %49,69'dur. Ölçeğin ikinci alt boyutu 11 maddeden oluşmuş ve bu boyut "Değer Bilmezlik" olarak

adlandırılmıştır. Bu alt boyutun faktör yükleri .85-.47 arasında değişmekte ve açıkladığı varyans %8,93'dür. Ölçeğin üçüncü alt boyutu 5 maddeden oluşmuş ve "Olumsuz Ruhsal Durum" olarak adlandırılmıştır. Bu alt boyutun faktör yükleri .78-.50 arasında değişmekte ve açıkladığı varyans %4,58'dir. Son olarak ölçeğin dördüncü alt boyutu 5 maddeden oluşmuş ve "Bencilik" olarak adlandırılmıştır. Bu alt boyutun faktör yükleri ise .87-.71 arasında değişmekte ve açıkladığı varyans %3,87 olarak bulunmuştur.

Tablo 2: Maddelerin Faktör Yükleri ve Ortak Varyansları

Maddeler	Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri				Ortak Faktör Varyansı
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	
S28	,872	-,112	,144		.760
S27	,854				.773
S24	,824				.725
S25	,773	,101			.748
S26	,746	,149			.703
S29	,740				.694
S31	,731			,118	.737
S30	,695	,105	-,192	,194	.663
S23	,602		,132	,149	.592
S5		,847	-,130		.661
S7		,839			.754
S6		,793			.609
S4	,162	,785	-,124		.641
S3		,709			.600
S8	,133	,684			.661
S11	,111	,667			.605
S14		,599		,293	.577
S2		,596	,266		.468
S1		,539	,148		.480
S9	,273	,469	,156	-,117	.490
S33			,781		.699
S37			,745		.662
S42			,649	,121	.656
S35		,191	,630	,105	.657
S36	,202	,263	,508		.695
S20				,873	.834
S19				,859	.729
S18	,111			,801	.806
S21	,107			,740	.770
S17				,715	.672

Özdeğer	14,91	2,68	1,37	1,16
Açıklanan Varyans Yüzdesi (%)	49,69	8,93	4,58	3,87

* 0.10'ın altındaki değerler gösterilmemiştir.

Ölçek analizinde geriye kalan maddeler ile maddelerin faktör toplam puanı arasındaki korelasyonlarına Tablo 3'te bakılmıştır. Madde-Faktör korelasyonunda değerleri birinci alt boyut için .77-.88, ikinci alt boyut için .65-.86, üçüncü alt boyut için .76-.84 ve dördüncü alt boyut için .81-.89 arasında olduğu görülmüştür. Madde-Faktör korelasyonu değerleri arasında .40 altında değer bulunmadığı için maddelerin toplam faktör puanı ile korelasyonunun uygun düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Toksik Liderlik Ölçeği Madde Analizi Sonuçları

Alt Boyut	Madde No	Düzeltilmiş Madde Faktör Korelasyonu	Alt Boyut	Madde No	Düzeltilmiş Madde Faktör Korelasyonu		
Çıkarıcılık	S23	.769	Değer Bilmezlik	S1	.674		
	S24	.829		S2	.651		
	S25	.863		S3	.734		
	S26	.821		S4	.753		
	S27	.879		S5	.755		
	S28	.857		S6	.744		
	S29	.844		S7	.859		
	S30	.794		S8	.811		
	S31	.868		S9	.703		
				S11	.756		
				S14	.730		
	Olumsuz Ruhsal Durum	S33		.814	Bencilik	S17	.818
		S35		.838		S18	.897
		S36		.821		S19	.830
S37		.758	S20	.894			
S42		.802	S21	.864			

* Tüm değerler p<.001 düzeyinde anlamlıdır

Ölçekteki maddelerin ayırt edicilik özelliğini tespit edebilmek için toplam puanlar üzerinden alt %27'lik dilimin ortalaması ile üst %27'lik dilimin ortalamasının anlamlı bir farkını

olup olmadığı karşılaştırılması t-testi ile yapılmıştır. Tablo 4'te yapılan t-testi ile ilgili bulgular görülmektedir. Bu iki grubun ortalamaları arasındaki fark t-testi sonucuna göre anlamlı çıkmıştır ($t=-27,60$ $p<,001$). Bu duruma göre ölçekteki tüm maddelerin ayırt edici özellikte olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Alt %27 Dilim Puanları Ortalamasının Üst %27 Dilim Puanları Ortalamasına Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
					t	Sd	p
Alt %27	56	60.27	13.54	1.81	-27.60	110	.000
Üst %27	56	127.00	11.99	1.60			

Toksik Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik katsayıları ile ilgili bulgular Tablo 5'te görülmektedir. Tablodaki verilere göre ölçeğin tümüne ilişkin güvenilirlik katsayıları Cronbach Alfa .96; Spearman-Brown .91; Guttman .91 şeklindedir. Birinci alt boyut olan "Çıkarıcılık" boyutunun güvenilirlik katsayıları Cronbach Alfa .95; Spearman-Brown .95; Guttman .92 şeklindedir. İkinci alt boyut olan "Değer Bilmezlik" boyutunun güvenilirlik katsayıları Cronbach Alfa .93; Spearman-Brown .89; Guttman .88 şeklindedir. Üçüncü alt boyut olan "Olumsuz Ruh Hali" boyutunun güvenilirlik katsayıları ise Cronbach Alfa .87; Spearman-Brown .84; Guttman .83 şeklindedir. Dördüncü alt boyut olan "Bencilik" boyutunun güvenilirlik katsayıları Cronbach Alfa .91; Spearman-Brown .92; Guttman .88 şeklindedir. Bu veriler ışığında ölçeğin hem alt boyutlarının hem de tüm ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5: Toksik Liderlik Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları

Toksik Liderlik Ölçeği	Cronbach- Alfa	Spearman- Brown	Guttman
Çıkarıcılık	.95	.95	.92
Değer Bilmezlik	.93	.89	.88
Olumsuz Ruh Hali	.87	.84	.83
Bencilik	.91	.92	.88
Ölçeğin Tümü	.96	.91	.91

* Tüm değerler $p<.001$ düzeyinde anlamlıdır

Toksik Liderlik Ölçeği geliştirilmesinde son analiz olarak ölçeğin toplam puanları ile ölçekteki alt boyutların toplam puanları arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiştir. Tablo 6'da bu korelasyon katsayıları görülmektedir. Tabloya göre ölçeğin toplam puanları ile birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü alt boyutları arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları sırası ile .78; .86; .81 ve .90 şeklindedir. Birinci alt boyut ile ikinci, üçüncü ve dördüncü alt boyutlar arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları sırası ile .64; .63 ve .73 şeklindedir. İkinci alt boyut ile üçüncü ve dördüncü alt boyutlar arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları sırası ile .68 ve .47 şeklindedir. Son olarak ölçeğin üçüncü alt boyutu ile dördüncü alt boyutu arasında Pearson Korelasyon Katsayısı .56 olarak bulgulanmıştır. Bu korelasyon katsayılarına göre ölçeğin hem tek boyutlu hem de alt boyutları ile çok boyutlu özellikte olduğu söylenebilir.

Tablo 6: Ölçek Toplam Puanları ile Ölçek Alt Faktör Toplam Puanları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

Korelasyon*	Çıkarıcılık	Değer Bilmezlik	Olumsuz Ruh Hali	Bencillik	Toplam
Çıkarıcılık	1.00	.637	.630	.730	.778
Değer Bilmezlik	.637	1.00	.679	.472	.863
Olumsuz Ruhsal Durum Hali	.630	.679	1.00	.563	.814
Bencillik	.730	.472	.563	1.00	.901
Toplam	.778	.814	.901	.778	1.00

* Tüm değerler $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır

3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Doğrulayıcı faktör analizi veriler tekrardan toplanarak ve uç değerler elenerek toplam 334 kişi üzerinden yapılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 30 madde Lisrel ile doğrulayıcı faktör analizine alınmıştır. İlk etapta $\chi^2 = 918.38$ ($sd = 399$, $p < .001$), $(\chi^2/sd) = 2.30$, RMSEA = .063, GFI = .84, CFI = .98, NNFI= .98, RMR= .071 uyum indeksleri elde edilmiştir. Bu uyum indekslerine göre GFI değerinin biraz düşük olduğu görülmüştür. Modifikasyon değerleri incelendiğinde bazı maddelerin hata puanları arasında korelasyon yapılması gerektiği görülmüştür. S11-S14, S25-S26 ve S29-S31 maddeleri arasında korelasyon oluşturulmuştur. Korelasyon oluşturulduktan sonra uyum indekslerinin biraz iyileştiği görülmüştür. Maddelerin hata varyansları arasında yapılan üç korelasyondan sonra $\chi^2 = 814.84$ ($sd = 396$, $p < .001$), $(\chi^2/sd) = 2.06$, RMSEA = .056, GFI = .86, CFI = .99, NNFI= .99, RMR= .072 uyum indeksleri elde edilmiştir. Şekil 1’de maddelerin hata varyansları, yük değerleri ve boyutlar arasındaki korelasyon değerleri görülmektedir. Çıkarıcılık ile Değer Bilmezlik boyutları arasında .71, Çıkarıcılık ile Olumsuz Ruhsal Durum boyutları arasında .56, Çıkarıcılık ile Bencillik boyutları arasında .76, Değer Bilmezlik ile Olumsuz Ruhsal Durum boyutları arasında .79, Değer Bilmezlik ile Bencillik boyutları arasında .76 ve Olumsuz Ruhsal Durum ile Bencillik boyutları arasında .67 korelasyon değerleri bulunmuştur. Sonuç olarak χ^2/sd değerinin 2.5’in altında olması mükemmel uyum (Kline, 2005), RMSEA değerinin .06’nın altında olması iyi uyum (Thompson, 2004), GFI değerinin .90’nın üzerinde olması iyi uyum, CFI .95’in üzerinde olması mükemmel uyum (Thompson, 2004), NNFI .95’in üzerinde olması mükemmel uyum (Sümer, 2000) ve RMR değerinin .08’in altında olması iyi uyum (Brown, 2006) şeklindeki değerler kriter olarak bilinmektedir (akt: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Burada GFI değerinin .86 olması her ne kadar istenen iyi uyum değerini vermese bile diğer uyum indekslerinin istenen düzeyde olması modelinin veri uyumunun gerçekleştiğini göstermektedir (Çokluk vd., 2012; akt: Kılınç, Büyüköztürk & Akbaba-Altun, 2014).

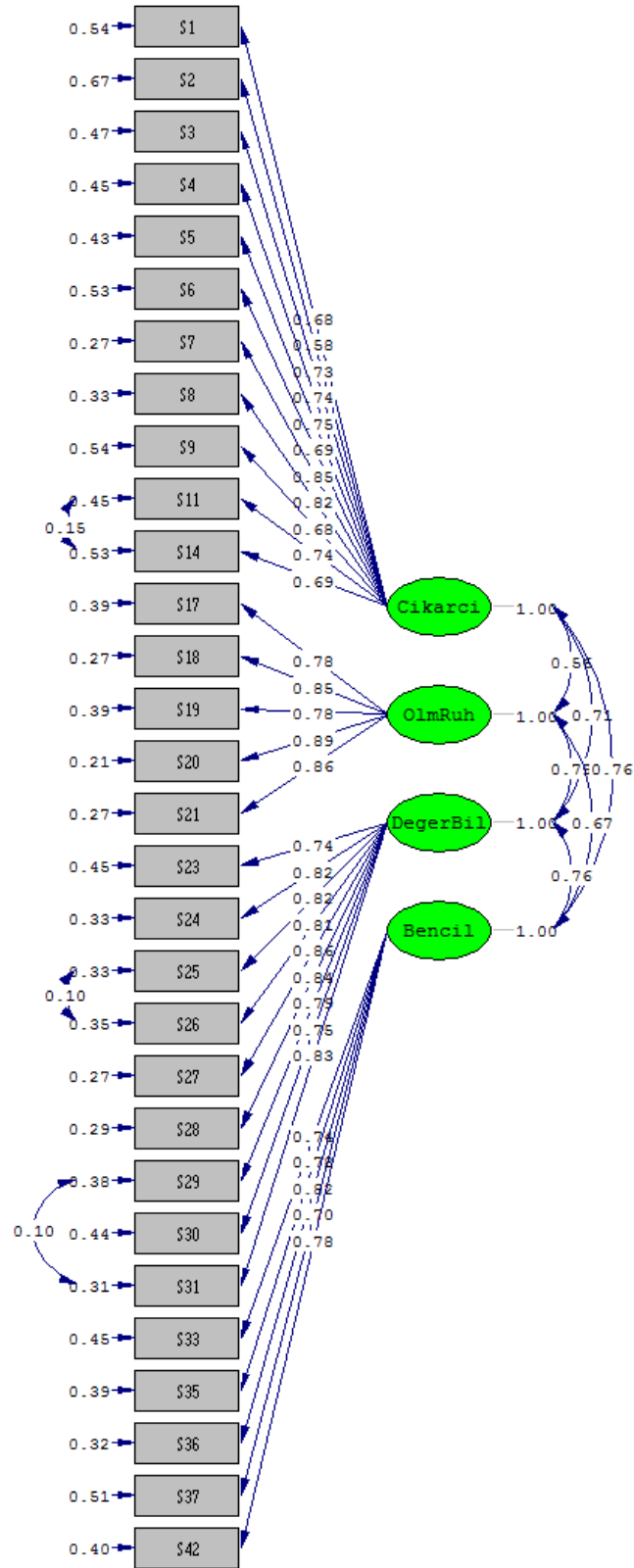
Doğrulayıcı faktör analizi yapılan ölçek dört boyutlu olduğundan ve alt boyutlar arasında .85 ve üstü korelasyon görülmediğinden ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılması uygun görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2007). Yapılan ikinci düzey faktör analizinin madde yükleri, maddelerin hata varyansları ve alt boyutların gizil Toksik değişkene olan yükleri Şekil 2’de verilmiştir. Çıkarıcılık alt boyutunun .78, Olumsuz Ruhsal Durum boyutunun .81, Değer Bilmezlik boyutunun .92 ve Bencillik boyutunun .85 olarak Toksik gizil değişkenine olan yük değerleri elde edilmiştir. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizinin uyum indeksleri $\chi^2 = 846.91$ ($sd = 398$, $p < .001$), $(\chi^2/sd) = 2.13$, RMSEA = .058, GFI = .86, CFI = .99, NNFI= .98, RMR= .084 olarak bulgulanmıştır. RMR değerinin .084 olması Kline (2005) tarafından vasat uyum olarak değerlendirilmiştir (akt: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Kriterler göz önünde

bulundurularak ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen verilerin uygun bir model sonucunda oluştukları söylenebilir.

Doğrulayıcı faktör analizi başka bir örneklem ile yapıldığından alt boyutların ve ölçeğin iç güvenilirlik değerinin hesaplanması uygun görülmüştür. Tablo 7’de tüm ölçeğin Cronbach Alpha ile ölçülen değer .96 olduğu ve diğer alt boyutlarının güvenilirlik katsayısının .89-.94 değerleri arasında olduğu görülmüştür. Bu değerlere göre ölçek ve alt boyutlarının iç güvenilirlik katsayılarının çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Ayrıca açımlayıcı faktör analizinde kullanılan verilerden elde edilen iç güvenilirlik katsayıları (Tablo 5) ile Tablo 7’deki değerler karşılaştırılınca değerlerin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bu durum ölçeğin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanabilir. Benzer bir karşılaştırma ölçeğin bütünü ile alt boyutlarının açımlayıcı faktör analizinde kullanılan örneklemde elde edilen ortalamaları ile doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan örneklemde elde edilen ortalamalarının karşılaştırılmasıdır (Ek-1). Bu değerlerin de birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bu durumun da ölçeğin güvenilir olduğunu gösterdiği söylenebilir.

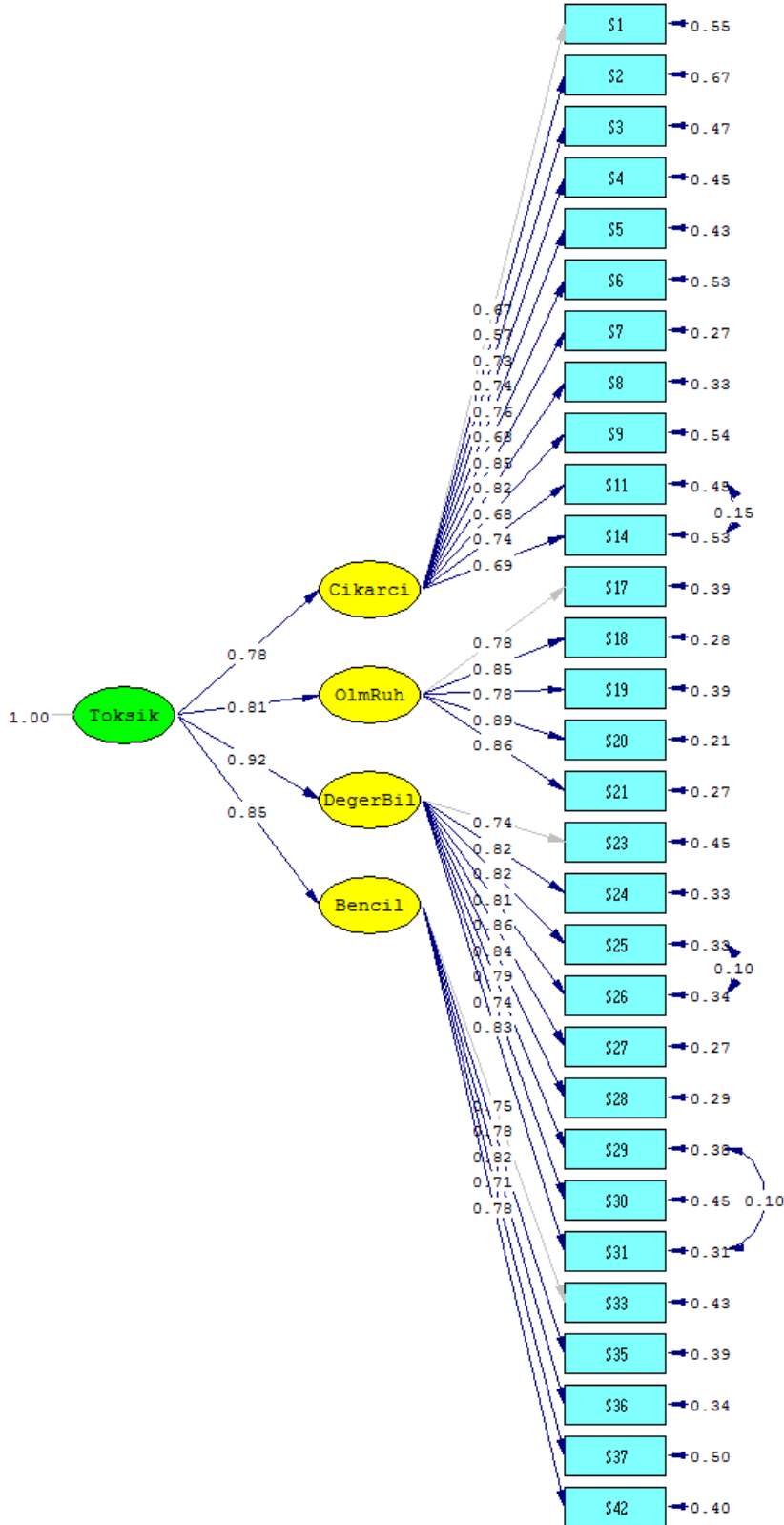
Tablo 7. Toksik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cronbach’s Alpha Katsayıları

Alt Boyutlar	Alpha
Çıkarıcılık	.94
Değer Bilmezlik	.92
Olumsuz Ruhsal Durum	.89
Bencilik	.93
Toplam	.96



Chi-Square=814.84, df=396, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

Şekil 1: Toksik Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları: Birinci Düzey Yol Diyagramı



Chi-Square=846.91, df=398, P-value=0.00000, RMSEA=0.058

Şekil 2: Toksik Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları: İkinci Düzey Yol Diyagramı

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Yönetici davranışları ile ilgili yapılan çalışmalar, olumsuz yönetici davranışlarının örgüt çalışanlarının iş doyumunu, örgüt iklimini ve örgütsel verimliliğini etkilediği yönünde bulgular içermektedir (Whicker, 1996; Padilla, Hogan & Kaiser, 2007; Firestone & Jatlett, 2009). Bu bakımdan okulda çalışan öğretmenler okul yönetici davranışlarını nasıl algılamaktadır sorusu bu araştırmanın temel problemini oluşturmuştur. Bu problem çerçevesinde yöneticilerin olumsuz davranışlarıyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Toksik liderlik ile ilgili ölçeğinin geliştirme çalışmalarında, bu konudaki alan yazın taraması yapılarak, toksik liderlik ile ilgili öncelikle 72 maddelik madde havuzu oluşturulmuştur. Sonrasında 43 maddelik bir anket oluşturulmuş ve yapılan analizler sonucunda 30 maddeli ve dört alt boyutlu bir ölçek meydana gelmiştir. Faktör analizi sonucunda bu alt boyutlar “değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencilik ve olumsuz ruhsal durum” olarak adlandırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçek maddeleri toplam varyansın %67,07’sini açıklaya bildiği görülmüştür. Maddelerin faktör yükleri .87 ile .47 arasında değişmektedir. Ayrıca ölçek maddelerinin ayırt edicilik özelliği yüksek olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm maddelerinin ve dört alt boyutunun Cronbach Alfa, Spearman-Brown ve Guttman güvenilirlik testleri ile güvenilirliğine bakılmıştır. Tüm güvenilirlik değerleri .80’nin üzerinde çıkmıştır. Son olarak toplam ölçek puanları ve alt boyutlar arası korelasyon değerleri de incelenmiş ve ölçeğin tek boyutluluk ve çok boyutluluk özelliğinin olduğu tespit edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonrasında 334 kişi üzerinden doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uyum değerlerinin uygun düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. GFI değeri biraz düşük olsa da, literatür dahilinde, diğer değerlerinde yüksek olması göz önünde tutularak kabul edilebilir derecede olduğu görülmüştür. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde de uyum değerlerinin, literatür dahilinde, yine kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizinde kullanılan 206 kişilik örneklemin ve doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan 334 kişilik örneklemin cronbach alpha değerleri ve toplam ölçek ile alt boyutlarının ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Değerlerdeki bu yakınlığın oluşturulan ölçeğin güvenilir olduğunu gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Toksik liderlerin belirlenmesinde önemli denebilecek iki nokta vardır. Birincisi yönetici pozisyonlarına atamalarda toksik özellik gösterebilecek bireylerin elenmesi, ikincisi ise ataması yapılmış olan hali hazırdaki yöneticilere yetiştirme programları uygulanırken toksik davranış sergileyen yöneticilerin belirlenip daha özel eğitimlere tabi tutulmasıdır. Böylece örgüt yöneticilerinin en azından yıkıcı liderler olmasının önüne geçilebilir ve büyük çabalar ile mesafe kat eden organizasyonlar toksik bir lider ile kısa zamanda tüm kazanımlarını kaybetmemiş olur. Kısa yapım/oluşum zahmetli ve zaman alıcıdır, yıkım ise kolay ve acıdır.

Elde edilen analiz sonuçlarına bakılarak ölçeğin öğretmenlerin Toksik Lider Algılarını ölçmede kullanılabileceği söylenebilir. Toksik liderlik okula, okul iklimine kalıcı olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Bu nedenle öğretmenlerdeki toksik liderlik algısının ölçülmesi yöneticinin daha olumlu hale getirilmesinde kullanılabilir. Bu öneminden dolayı toksik liderlerin tanınması için daha kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır. Ölçeğin başka araştırmacılar tarafından geliştirilmesi ve bu konuda nitel araştırmaların da yapılması toksik liderlik kavramının ilerlemesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ambrose, S. E. (1992). *Band of Brothers: E Company 506th Regiment, 101st Airborne from Normandy to Hitler's Eagle Nest*. New York: Simon & Schuster.
- Aryee, S., Sun, L., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*. 47, 755-779.
- Ashforth, B. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 14, 126-140.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cheng, B. & Chou, L., et al. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*. 7, 89-117.
- Conger, J. A. (1990). The Darkside of Leadership. *Organizational Dynamics*. 19, 44-55.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (2. baskı). Ankara: Pegem.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Dearlove, D. (2003). Interview: Manfred Kets de Vries: The Dark Side of Leadership. *Business Strategy Review*. 14, 25-28.
- Deluga, R. J. (1997). Relationship Among American Presidential Charismatic Leadership, Narcissism, and Rated Performance. *The Leadership Quarterly*. 8, 49-65.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: Definition and Conceptual Model. *Leadership Quarterly*. 18, 207-216.
- Firestone, J. & Jatlett, R. (2009). *The Ethics of Interpersonal Relationships*. London: Karnac Books. [Available online at: http://www.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=R1ILxUn8Z8C&oi=fnd&pg=PA281&dq=toxic+leaders+ineffective+and+unethical&ots=FSkxfFa5Mb&sig=GiBV1NBQL0vLIZh7LC1kaAHEpbY&redir_esc=y#v=onepage&q=toxic%20leaders%20ineffective%20and%20unethical&f=false] Retrieved on October 29, 2013.
- Flynn, G. (1999). Stop Toxic Leaders Before They Stop You! *Workforce*. 44-46. [Available online at: www.workforce.com/archive/feature/22/22/12/223888/php] Retrieved on October 29, 2013.
- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges For Leaders and Their Organization. *Organizational Dynamics*. 33, 111-127.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View From the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*. 9, 40-51.
- Kellerman, B. (2004). *Destructive leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Cambridge: Harvard Business School Press.

- Kılınç, A. Ç., Büyüköztürk, Ş., & Akbaba-Altun, S. (2014). Okullarda liderlik kapasitesi ölçeğinin (OLKÖ) Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*. 20(1), 23-46.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. London: Routledge.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*. Oxford: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). The allure of Toxic leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey business Journal*. January/February, 1-8.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic Leadership in Psychotherapy Groups. *Harvard Business Review*.
- Neuman, J. H. & Baron, R. M. (2005). Aggression in the Workplace: A Social–Psychological Perspective. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive: Investigations of Actors and Targets*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*. 18, 176–194.
- Pelletier, K., L. (2011). Perceptions and Reactions to Leader Toxicity: Do Leader–Follower Relationships and Identification with Victim Matter? *The Leadership Quarterly*. 23, 412–424.
- Reed, G.E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*. JUL-AUG, 67-71.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*. 17, 617-633.
- Schmidt, A., A. (2008). *Development and Validation of the Toxic Leadership Scale*. Unpublished Master Thesis. University of Maryland, College Park. LLC: Proquest. [Available online at: http://www.google.com.tr/books?id=w016NLI9C4C&printsec=frontcover&hl=tr&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false] Retrieved on: October 1, 2013.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th edn). Boston: Pearson Education.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*. 43, 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*. 33, 261-289.
- Tepper, B. J., Hoobler, J., Duffy, M. K., Ensley, M. D. (2004). Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 89, 455-465.
- Washburn, J. J. & McMahon, S. D. et al. (2004). Narcissistic features in young adolescents: Relations to aggression and internalizing symptoms. *Journal of Youth and Adolescence*. 33(3), 247-260.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. (A.M. Henderson & T. Parsons, trans.). New York: Free Press.

- 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*. [Available online at: <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdffiles/ksil3.pdf>] Retrieved on: October 3, 2013.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. Transleadership. [Available online at: www.transleadership.com] Retrieved on: October 1, 2013.
- Zellars, K. L.,Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 87, 1068-1076.

SUMMARY

Nowadays, new form of leadership which has negative and serious destructive effects on school community has been labeled as toxic leadership. The existing specific characteristics which reshape the school organization, groups and individuals towards the emergence of dysfunctional structures encompass a distinguished definition that other types of leaderships do not elucidate (Lipman-Blumen, 2005).

These characteristics are composed of abusive behaviors, mobbing behaviors, selfish reactions, suspicious acts that question the loyalty or trustworthiness of others (Whicker, 1996); strength expect to subordination, authoritarian and autocratic traits (Wilson-Starks, 2003; Cheng et al., 2004); overcompetitive attitude towards subordinates, poor self-control, inflexible mood for changes, rude, destructive, aggressive, discriminatory approaches and behaviors (Tepper, 2000); narcissist behaviors (William, 2005; Rosenthal and Pittinsky, 2006; Maccoby, 2004); interpersonal incompetence, glib (Deluga, 1997); threatening and yelling others. Although these characteristics are displayed in all situations by toxic leaders, degree of intensity, impact of action and intention primarily lead to toxic effect (Reed, 2004). Researchers study and redefine those characteristics within the framework of characteristics of narcissistic, charismatic and authoritarian leaderships; that is, it is considered that it has a multi-dimensional structure. Hence while all destructive acts have negative effects on school climate and school culture lead by administrators who display toxic characteristics, they also generate negative effects for institutions, employees as well as society as indirectly (Lipman-Blumen, 2005). Therefore, identifying toxic leaders plays an important role in deepening the understanding of the leadership and elements that affect organizational structure.

The purpose of this research is to develop the scale of toxic leadership according to the teachers' perceptions of leadership. Data collection procedure was completed in two phases. The initial phase encompasses a sample of 206 teachers while the second phase includes a sample of 334 teachers. Both samples include elementary and secondary school teachers in different district schools in Istanbul. The participants wanted to participate voluntarily in this study during 2012-2013 (for the sample which is composed of 206 subjects) and 2013-2014 (for the sample which is composed of 334 subjects) academic years. An explanatory factor analysis was undertaken using the data collected from 206 teachers while a confirmatory factor analysis was performed using the data collected from 334 teachers.

The first draft of the scale was constructed according to the definition and characteristics of toxic leaders indicated by the literature review that is conducted to uncover the theoretical background of toxic leadership. The scale was checked by linguists and the literary experts who consisted of two instructors studying in the field of educational administration. As a result, 43-item scale was constructed. In order to develop the scale, factor analysis was used for constructing validity. Kaiser Meyer Olkin (KMO) value of this factor analysis was 0.6 and Bartlett Sphericity test significance value was 0.903. The analysis revealed that the findings were significant at the level of 0.000. Cronbach-Alfa, Spearman-Brown and Guttman were used to satisfy internal consistency.

According to results of exploratory factor analysis and reliability tests, the total number of the items were reduced to 30. The final version of the 30-item scale revealed four sub-dimensions. These four sub-dimensions included unappreciativeness, utilitarian, egoistic, psychological dysfunction. First sub-dimension of scale's factor loadings ranged between 0.87 and 0.60, second sub-dimension of scale's factor loadings ranged between 0.85 and 0.47, third sub-dimension of scale's factor loadings ranged between 0.78 and 0.50 and fourth sub-dimension of scale's factor loadings ranged between 0.87 and 0.71.

A confirmatory factor analysis is performed using the data collected from 334 teachers. This analysis was made with LISREL program. Number of the sample was 334. Model which was obtained from results of first level confirmatory factor analysis produced consistent and appropriate values. Goodness indices are $\chi^2 = 814.84$ (sd = 396, $p < .001$), $(\chi^2/sd) = 2.06$, RMSEA = .056, GFI = .86, CFI = .99, NNFI = .99, RMR = .072. After first level confirmatory factor analysis, second level confirmatory factor analysis was conducted and consistent and appropriate values obtained as a result of analysis. Goodness indices are $\chi^2 = 846.91$ (sd = 398, $p < .001$), $(\chi^2/sd) = 2.13$, RMSEA = .058, GFI = .86, CFI = .99, NNFI = .98,

RMR= .084. According to Çokluk, Şekerciöğlü and Büyüköztürk (2012) these goodness indices are adequate for model acceptance.

To conclude, it was seen that values of Cronbach Alpha as well as values of total scale and each category subscale yielded from exploratory factor analysis of the sample whose size was 206 and confirmatory factor analysis of the sample whose size was 334 was approximately the same. As compared to Cronbach values, it can be concluded that toxic leadership scale is a reliable and valid measurement tool which is used for measuring teachers' perceptions of leadership and leaders' attitudes.

Ek-1. Toksik Liderlik Ölçeği ve Boyutların Ortalama Değerleri

Alt Boyut	Madde No	Maddeler	AFA		DFA	
			\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Değer Bilmemezlik	S7	Çalışanlarına pek değer vermez	3.29	0.95	3.46	0.91
	S5	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır				
	S6	Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler				
	S8	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır				
	S3	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur				
	S4	Çalışanlarını halk nazarında küçültür				
	S11	Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir				
	S14	İletişimi emirler şeklindedir				
	S2	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez				
	S1	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler				
S9	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez					
Çıkarıcılık	S27	Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır	3.15	1.13	3.27	1.03
	S28	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır				
	S25	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder				
	S24	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler				
	S31	Kişisel çıkarlarını önde tutar				
	S29	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır				
	S26	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler				
	S30	Terfi/makam en önemseydiği şeydir				
S23	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır					
Bencillik	S20	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür	3.00	1.11	3.15	1.06
	S18	Bulduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır				
	S19	Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır				
	S17	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır				
	S21	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır				
Olumsuz Ruhsal Durum	S33	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler	2.86	1.04	3.04	1.05
	S37	Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler				
	S42	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona vaklamak istemez				
	S35	Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır				
	S36	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır				
Ölçek Toplam			3.11	0.89	3.28	0.86