

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLER
TARAFINDAN ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ
(TEKİRDAĞ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdurrahman HİDİROĞLU

İstanbul
Aralık, 2018

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLER
TARAFINDAN ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ
(TEKİRDAĞ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdurrahman HİDİROĞLU

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL

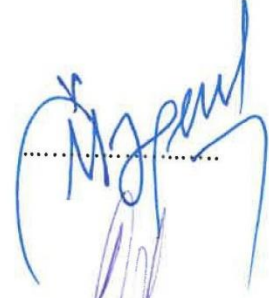
İstanbul

Aralık, 2018

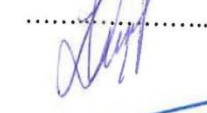
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL (Danışman)



Üye Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ



Üye Prof. Dr. Halil EKŞİ



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdür V.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki (Tekirdağ Örneği)” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Abdurrahman HİDİROĞLU

ÖNSÖZ

Araştırmanın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL'e, eğitim yönetimi alanında dersleriyle bize vizyon katan çok değerli hocalarımız, Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN'a, Prof. Dr. Yusuf CERİT'e, Dr. Öğr. Üyesi Bilal YILDIRIM'a, Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ'e ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa OTRAR'a, üniversiteye kayıt yaptırdığımız günden itibaren bize her konuda yardımcı olan Enstitü Sekreterimiz Sayın Hüseyin ÖKSÜZ'e, ölçek izinlerimizin alınmasında ve Tekirdağ genelinde uygulanmasında yardımlarını esirgemeyen Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı Hüseyin ERDOĞAN'a, yüksek lisans eğitimi ve çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen okul müdürüm sayın Ercan ÖGEDAY'a, tezimin her aşamasında bilişim teknolojileri alanında yardımcı olan bilgisayar öğretmenimiz Huriye DÖNMEZ'e, sevgili eşim ve kızlarımla araştırmama katkı sağlayan tüm okul yöneticisi ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Abdurrahman HIDIROĞLU
İstanbul - 2018

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ (TEKİRDAĞ ÖRNEĞİ)

Abdurrahman HIDIROĞLU

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL

Aralık - 2018, 140 + XIV Sayfa

Çalışmanın amacı öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu araştırmada betimsel ve ilişkiyel tarama yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 öğretim yılında Tekirdağ ili ve ilçelerinde farklı türlerdeki resmi okullarda görev yapan toplam 10806 kadrolu öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, küme örnekleme metoduyla belirlenmiştir. Hem okullara dağıtılan hem de Milli Eğitim Bakanlığı Doküman Yönetim Sistemi'nden (DYS) geri dönen toplam 802 ölçekten hatalı, eksik ya da tutarsızlığı belirlenen 70 ölçek elenerek ve geriye kalan toplam 732 ölçek değerlendirmeye alınmış örnekleminizi oluşturmuştur. Verilerin toplanmasında Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği (OMLSÖ)" Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)" kullanılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stillerini ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesine ilişkin olarak puanların aritmetik ortalama ve standart sapmaları kullanılmıştır. Dağılımların normalliği için Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) testi uygulanmış ve dağılımın normal çıkması üzerine parametrik analizler kullanılmıştır. Değişkenler arasında ilişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyonu, gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını ortaya koyabilmek için de iki kategorili değişkenler için Bağımsız Gruplar *t* Testi, ikiden fazla kategorili değişken gruplarının karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak alınmıştır. Farklılığın anlamlı bulunması durumunda

tamamlayıcı Post Hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarının örgütsel sinizm puanlarını yordayıp yordamadığını belirlemek için Basit Regresyon analizleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri “dönüşümcü lider” olarak tespit edilirken, okul müdürlerinin liderlik stillerinde cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaz iken, okul türü ve branş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Örgütsel sinizm düzeyi “düşük” düzeyde bulunmuş olup örgütsel sinizm düzeylerinde cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmazken, okul türü ve branş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sinizmi yordadığı da bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Stilleri, Sinizm, Örgütsel Sinizm.

ABSTRACT

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES OF
SCHOOL PRINCIPALS AND ORGANIZATIONAL CYNICISM
ACCORDING TO TEACHERS PERCEPTIONS
(TEKİRDAĞ SAMPLE)**

Abdurrahman HIDIROĞLU

Master, Education Management

Thesis advisor: Dr. Mustafa ÖZGENEL

December-2018, 140 + XIV Pages

The aim of the study is to examine the relationship between the leadership styles of school principals and organizational cynicism according to teacher perceptions. Descriptive and relational screening methods were used in this study. The researcher's universe constitutes a total of 10806 permanent teachers who work in all types and levels of official schools in the provinces and districts of Tekirdağ in 2017-2018 school year. The sampling of our study was determined by simple unselected sampling method from unselected sampling methods. A total of 70 scales that were determined to be defective, incomplete or inconsistent were collected from a total of 802 scales distributed both to schools and returned from the Ministry of Education Document Management System (DYS), and the remaining 732 scales were evaluated and taken as a sample. "Leadership Style Scale of School Directors" (OMLSÖ) developed by Akan, Yıldırım and Yalçın (2014) and 'Organizational Cynicism Scale' developed by Sağır and Oğuz (2012) were used to collect the data. Arithmetic mean and standard deviations of scores were used to determine the leadership styles of school principals and the organizational cynicism levels of teachers. Pearson's Correlation was used to determine the relationship between the variables and *t*-Test was used for independent groups when the distribution was normal in binary comparisons and Unidirectional Variance Analysis (ANOVA) was used for comparing two groups of variables. Significance level $p < .05$ was taken. LSD test was applied from complementary Post Hoc tests if difference was found significant.

Simple regression analyzes were used to find out the effect of school principals' leadership style scale subscales on the total and sub dimensions of organizational cynicism. As a result of the analysis, when the leadership styles of the school principals were determined as the ' transformational leadership' of the school directors according to the teachers' perceptions, there was no significant difference between the groups according to the gender, age and seniority in the leadership styles of the school principals but there were significant differences between the groups according to the school type and branch variable. Organizational cynicism level was found to be at 'low' level and there was no significant difference between the groups according to gender, age and seniority level in organizational cynicism level, but there were significant differences between groups according to school type and branch variable. A significant relationship was found between the leadership styles of school principals and organizational cynicism. It has also been found that school guidance styles influence organizational cynicism.

Key Words: Leadership, Leadership Styles, Cyncism, Organizational Cynicism.

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Bildirimi	i
Önsöz	ii
Özet	iv
Abstract	vi
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi	xiii
Kısaltmalar Listesi	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2.Araştırmanın Önemi	7
1.3.Araştırmanın Amacı	8
1.3.1.Alt Problemler	8
1.4.Varsayımlar	9
1.5.Sınırlılıklar	9
1.6.Tanımlar	9

İKİNCİ BÖLÜM

2.İLGİLİ LİTERATÜR	11
2.1.Liderlik ve Liderlik Kavramı	11
2.1.1.Lider ve Yönetici Karşılaştırması	14
2.1.2.Liderin Güç Kaynakları	16
2.1.3. Liderlerin Özellikleri	17
2.2. Liderlik Kuramları	18
2.2.1.Evrensel Liderlik Kuramları	19
2.2.1.1.Özellikler Kuramı	19
2.2.1.2 Beceriler Yaklaşımı	22
2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar	23
2.2.2.1.Michigan Araştırması	24
2.2.2.2.Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırması	24
2.2.2.3. Liderlik Doğrusu/Liderlik Dizisi Kuramı	25
2.2.2.4.Yönetim Izgarası/Yönetim Gözeneği/Yönetim Ölçeği Kuramı	26

2.2.2.5. X ve Y Teorisi	28
2.2.2.6. Likert'in Sistem 1-4 Kuramı	29
2.2.2.7. Dikey İkili Bağlılık Kuramı	30
2.2.2.8. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Araştırmaları.....	31
2.2.2.9. Z Kuramı	31
2.2.3. Durumsallık Kuramları	32
2.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı	33
2.2.3.2. Vroom – Yetton Normatif Liderlik Kuramı	34
2.2.3.3. Yol – Amaç Kuramı	35
2.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı.....	36
2.2.3.5. 3D Liderlik Yaklaşımı.....	37
2.2.3.6. Lider-Üye Değişimi Kuramı	38
2.2.3.7. Yukl'in Liderlik Davranışları Kuramı (Çok Bağlantılı Liderlik).....	39
2.2.3.8. John Adair'in Durumsallık Kuramı.....	40
2.2.4. Yeni Yaklaşımlar	40
2.2.4.1. Etkileşimci / İşlemsel / Sürdürücü / Transaksiyonel Liderlik	41
2.2.4.2. Dönüştürücü / Transformasyonel / Dönüşücü Liderlik.....	43
2.2.4.3. Karizmatik Liderlik	46
2.2.4.4. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik (Başboş Liderlik).....	47
2.2.5. Liderlik Stilleri	48
2.2.5.1. Öğretimsel Liderlik	48
2.2.5.2. Etik Liderlik	48
2.2.5.3. Takım Liderliği.....	49
2.2.5.4. Dağıtımçı Liderlik	49
2.2.5.5. Öğrenen Liderlik	49
2.3. Örgütsel Davranış.....	50
2.3.1. Örgütsel Davranış Kavramı ve Gelişimi	50
2.3.2. Örgütsel Davranış Konuları ve Türleri.....	51
2.4. Örgütsel Sinizm	52
2.4.1. Sinizm Kavramı ve Ortaya Çıkışı.....	52
2.4.2. Örgütsel Sinizm Kavramı	54
2.4.3. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler.....	56
2.4.3.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler	56

2.4.3.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler.....	57
2.4.4. Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları	57
2.4.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri	57
2.4.5.1. Beklenti Kuramı	58
2.4.5.2. Sosyal Güdülenme Kuramı	58
2.4.5.3. Tutum Kuramı	59
2.4.5.4. Sosyal Değişim Kuramı.....	59
2.4.5.5. Atfetme Kuramı.....	59
2.4.5.6. Duygusal Olaylar Kuramı	60
2.4.6. Örgütsel Sinizm Türleri.....	60
2.4.6.1. Kişilik Sinizmi.....	61
2.4.6.2. Toplumsal (Sosyal) Sinizm	61
2.4.6.3. Çalışan Sinizmi.....	61
2.4.6.4. Meslek Sinizmi.....	61
2.4.6.5. Örgütsel Değişim Sinizmi	62
2.4.7. Örgütsel Sinizm ve Etkileri	62
2.4.7.1. Örgütsel Sinizmin Kişisel Etkileri.....	62
2.4.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Etkileri	62
2.4.7.2.1. Örgütsel Sinizmin İş Tatminine Etkileri	63
2.4.7.2.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılığa Etkileri	63
2.4.7.2.3. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri	63
2.4.7.2.4. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkileri.....	63
2.4.7.2.5. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Tükenmişliğe Etkileri	64
2.4.7.3. Örgütsel Sinizmin Öğretmenler Üzerindeki Etkileri.....	64
2.4.8. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinizm	65
2.5. Yapılan Araştırmalar	65
2.5.1. Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar	65
2.5.2. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yapılan Araştırmalar	71
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3. YÖNTEM.....	78
3.1. Araştırmanın Modeli.....	78
3.2. Evren ve Örneklem	78
3.2.1. Araştırmanın Demografik Bilgilerine Ait Bulgular	79

3.3. Veri Toplama Araçları.....	80
3.3.1.Kişisel Bilgiler Formu	80
3.3.2.Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği [OMLSÖ].....	80
3.3.3.Örgütsel Sinizm Ölçeği [ÖSÖ]	81
3.4. Verilerin Analizi	82

DÖRDÜNCÜBÖLÜM

4.ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLAR.....	85
4.1.Araştırmanın Alt Problemlerine Ait Bulgular.....	85
4.1.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri..	86
4.1.2. Öğretmenlerin Algılarına Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının	96
4.1.3. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasında İlişki.....	108
4.1.4. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Örgütsel Sinizmi Yordaması	109
4.1.4.1. Dönüşümcü Liderlik Stilinin ile Örgütsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	109
4.1.4.2. Serbest Bırakıcı Liderlik Stilinin Örgütsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	110
4.1.4.3. Sürdürümcü Liderlik Stilinin Örgütsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	111

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
5.1. Alt Problemlere İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	113
5.1.1. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği Puanları ile İlgili Sonuçlar ve Tartışma	113
5.1.2.Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanları ile İlgili Sonuçlar ve Tartışma.....	116
5.1.3. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar ve Tartışma	120
5.1.4. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin ile Örgütsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	120
5.2.Öneriler	122
5.2.1. Uygulayıcıya Yönelik Öneriler.....	122
5.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler	123
KAYNAKÇA	124
EKLER.....	133

TABLO LİSTESİ

Tablo 2. 1: Yönetici ve Lider Farkları	15
Tablo 2. 2: Özellikler Yaklaşımı'na Göre Liderlerde Bulunması Gereken Özellikle	20
Tablo 2. 3: X ve Y Kuramları	29
Tablo 2. 4: Likert'in Sistem 1-4 Modeli	30
Tablo 3. 1: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri	79
Tablo 3. 2: OMLSÖ'nün Puan Değerleri	81
Tablo 3. 3: ÖSÖ'nün Puan Değerleri	82
Tablo 3. 4: Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) Testi Sonuçları	83
Tablo 3. 5: 5'li Likert Ölçek Puanlarına Göre Düzeyler	84
Tablo 4. 1: OMLSÖ'nün ve ÖSÖ Puanlarındaki Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalara Ait Değerler	85
Tablo 4. 2: OMLSÖ Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre <i>t</i> Testi Analiz Sonucu	86
Tablo 4. 3: OMLSÖ Puanlarının Yaşlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları	87
Tablo 4. 4: OMLSÖ Puanlarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları	89
Tablo 4.4.1: Öğretmenlerin Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Puanının Hangi Okul Türüne Göre Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu	90
Tablo 4.4.2: Öğretmenlerin Algıladığı Serbest Bırakıcı Liderlik Puanının Hangi Okul Türüne Göre Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu	90
Tablo 4.4.3: Öğretmenlerin Algıladığı Sürdürümcü Liderlik Puanının Hangi Okul Türüne Göre Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu	91
Tablo 4. 5: OMLSÖ Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	92
Tablo 4. 6: OMLSÖ Puanlarının Branşlara Göre ANOVA Sonuçları	93
Tablo 4.6.1: Öğretmenlerin Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu	94
Tablo 4.6.2: Öğretmenlerin Algıladığı Serbest Bırakıcı Liderlik Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu	94
Tablo 4.6.3: Öğretmenlerin Algıladığı Sürdürümcü Liderlik Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu	95
Tablo 4. 7: ÖSÖ Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre <i>t</i> Testi Sonuçları	96
Tablo 4. 8: ÖSÖ Puanlarının Yaşlara Göre ANOVA Sonuçları	97
Tablo 4. 9: ÖSÖ Puanlarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları	98

Tablo 4.9.1: Öğretmenlerin Algıladığı Çalışanların Kurumdan Uzaklaşma Puanının Hangi Okul Türlerinde Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi.....	99
Tablo 4.9.2: Öğretmenlerin Algıladığı Performansı Düşüren Etkenler Puanının Hangi Okul Türlerinde Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi.....	99
Tablo 4.9.3: Öğretmenlerin Algıladığı Okula Karşı Olumsuz Tutum Puanının Hangi Okul Türlerinde Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu.....	100
Tablo 4.9.4: Öğretmenlerin Algıladığı Kararları Uygulamaya Katılım Puanının Hangi Okul Türlerinde Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi.....	101
Tablo 4.9.5: Örgütsel Sinizm Toplam Puanının Hangi Okul Türlerinde Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu.....	102
Tablo 4. 10: ÖSÖ Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları.....	103
Tablo 4. 11: ÖSÖ Puanlarının Branşlara Göre ANOVA Sonuçları.....	104
Tablo 4.11.1: Öğretmenlerin Algıladığı Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu	105
Tablo 4.11.2: Öğretmenlerin Algıladığı Performansı Düşüren Etkenler Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu	106
Tablo 4.11.3: Öğretmenlerin Algıladığı Okula Karşı Olumsuz Tutum Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu	106
Tablo 4.11. 4: Öğretmenlerin Algıladığı Kararlarda Uygulamaya Katılım Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu	107
Tablo 4.11.5: Öğretmenlerin Algıladığı Örgütsel Sinizm Toplam Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu.....	108
Tablo 4.12: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Toplam Puanları Arasındaki İlişkiler için Yapılan Pearson Analizi Sonuçları	108
Tablo 4.13: Regresyon Analizi Model Özeti	109
Tablo 4.13.1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi	109
Tablo 4.13.2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=732).....	110
Tablo 4.14: Regresyon Analizi Model Özeti	110
Tablo 4.14. 1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi	110
Tablo 4.14. 2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=732)	111
Tablo 4.15: Regresyon Analizi Model Özeti.....	111
Tablo 4.15.1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi.....	112
Tablo 4.15.2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=732).....	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1: Liderlik	20
Şekil 2. 2: Bir Örgütün Çeşitli Seviyelerde Aranılan Yönetici Becerileri	23
Şekil 2. 3: Çeşitli Lider Davranışları.....	25
Şekil 2. 4: Liderlik Doğrusu Modeli	26
Şekil 2. 5: Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası.....	27
Şekil 2. 6: Etkin Liderliği etkileyen Kişisel ve Durumsal Faktörler	33
Şekil 2. 7: Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli	34
Şekil 2. 8: Yol-Amaç Kuramının Temel Bileşenleri.....	36
Şekil 2. 9: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi	37
Şekil 2. 10: Reddin'in 3-D Kuramı'na Göre Liderlik Biçimleri.....	38
Şekil 2. 11: Lider-Üye Değişimi Kuramı	39
Şekil 2. 12: Çok Bağlantılı Liderlik Kuramı'na Göre Takım Edimi.....	39
Şekil 2. 13: Lider Davranışlarını Belirleyen Değişkenler	40
Şekil 2. 14: Örgütsel Sinizm Öncülleri	56
Şekil 2. 15: Örgütsel Sinizm Türleri	60

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
DYS	: Doküman Yönetim Sistemi
Ed.	: Editör
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
OMLSÖ	: Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği
ÖSÖ	: Örgütsel Sinizm Ölçeği
SPS	: (Statistic Packets For Social Seciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
vd.	: ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu kısmında problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar bulunmaktadır.

1.1.Problem Durumu

Son yirmi yıl içerisinde bilim, teknoloji, sanayi, eğitim, ekonomi ve toplumsal hayatta dünyada meydana gelen hızlı değişimler etkilerini ülkemizde de göstermektedir. Ülkemizin hak ettiği gelişmiş devletler seviyesine ulaşabilmesi için bu değişim ve dönüşümü tüm kurumlarıyla hayata geçirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde toplumu oluşturan dinamiklerin bu durumlardan olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır.

Güven'e (2015: 4) göre toplumsal sistemlerin gelişmeleri de bu kurumların işlevlerini etkin bir biçimde yerine getirebilme kabiliyetine bağlıdır. Toplumsal kurumlara bu gücü veren kaynak ise eğitimidir. Bu yeni dünya düzeninde bilgiye erişimin en etkili aracı olan eğitimin önemi de artmıştır (Gedikoğlu, 2015: 1).

Eğitim kavramı farklı tanımlamaları olmakla birlikte bireylerde kendi yaşantıları yoluyla istendik davranış değiştirme sürecidir (Güven, 2014: 4). Eğitim, toplumların temel taşı olan insanların gerekli bilgi ve becerilerle donatılmasıdır. Devletlerin sahip oldukları tarihsel, sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel birikimler, eğitim süreçlerini de etkilemektedir (Gedikoğlu, 2015: 1). Fidan'a (2012: 4) göre eğitim süreci sonucunda insanların kişiliği farklılaşır. Bu süreçte kazanılan farklılaşma ise bilgi, beceri, tutum ve değerler vasıtası ile oluşur. En geniş anlamı ile ise eğitim toplumdaki "kültürleme" sürecidir.

Okul, eğitim sisteminde eğitimin üretildiği birimler olarak nitelendirilmektedir. Okulun eğitim sistemi içindeki yeri dikkate alındığında, eğitim sisteminin en işlevsel parçası olması, eğitim sisteminin eylem sınırlarını ve çevresini belirlemesi ve eğitim sistemi içinde üretim amaçlı örgütlenme olma özelliklerinin öne çıktığı görülür (Açıkalin, 1997: 1). Okullarda kazandırılan bilgi, beceri, değer, tutum ve davranışlar ile eğitimin genel amaçları gerçekleştirilir (Sezgin, 2014: 88).

Fidan'a (2012: 6-7) göre toplumlar kendi yapısına ve amaçlarına uygun insanları yine kendilerine özgü bir eğitim sistemi içinde yetiştirmeye çalışırlar. Onların eğitimini asla tesadüflere bırakmamışlardır. Bundan dolayı da insanların toplumun diğer fertleri ile birlikte yaşamasının gerekliliği konusunda bilinç oluşturabilmek için eğitim süreçlerini denetim altında tutmuşlardır. Karataş'a (2014: 373) göre toplumlar siyasi, sosyal ve ekonomik gerekçelerle vatandaşlarının eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla devlet eliyle bu eğitim sistemlerini kurarlar. Bu nedenle de eğitimin gerçekleştirildiği alanlar "okul" olarak kurumsallaşmıştır (Fidan, 2012: 7).

Okullar aynı zamanda eğitimin temel ögesidir (Bursalıoğlu, 2000: 4). Okul; eğitim politika, karar ve yasal düzenlemelerinin yaşama geçirildiği, eğitimle ilgili herkesin ortak çalışma alanıdır (Terzi, 2013: 97). Bu nedenle okullar toplumun ortak menfaatleri doğrultusunda oluşmuş birer eğitim örgütüdür.

İnsanlar belirli amaçlarını gerçekleştirmek, ihtiyaçlarını gidermek için toplumdaki diğer insanlarla birlikte hareket etmek zorundadır (Bayrak, 1995: 34). İnsan, yaratıldığı andan itibaren biyolojik, fizyolojik ve psikolojik bir takım sınırlılıklara sahiptir. İnsanların ortak hedefleri doğrultusunda birlikte hareket ettiği yerler ise örgütlerdir (Şimşek, 2013: 73). İlgar'a (1996: 25) göre örgüt, toplumsal gereksinimlerin karşılanması amacıyla, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilebileceği işleri yapabilmek için güçleri koordine edilmiş insanlardan oluşan kuruluşların ya da insanların oluşturduğu birlik biçimidir.

İnsanlar tarafından oluşturulan örgütler söz konusu olduğunda elbette bu örgütün en uygun şekilde yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekir. Koçel'e (2013: 45) göre tarih öncesi çağlardan itibaren insan topluluklarının bulunduğu her yerde bir yönetim olgusundan söz edilebilir. En güçlü insanın yöneten olduğu tarihi çağlar bile "İnsanın olduğu her yerde yönetim vardır." düşüncesini güçlendirmektedir (Gedikoğlu, 2015: 3). Yönetim önceden belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için bir örgütün; insan kaynaklarının, finans, zaman, hammadde ve mekanın verimli, ekonomik ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır (Tortop, İşbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010: 8). Bayrak (2011: 73) yönetimi, örgütü oluşturan üyelere iş yaptırabilme sanatı olarak tanımlarken, Koparal'da (2009: 3), örgütün kaynaklarının etkili ve verimli şekilde planlanarak, örgütlenerek, güdülenerek, eşgüdümlemesi ve denetlenmesi yoluyla hedeflenen amaçlara ulaşılması süreci olarak tanımlamaktadır.

Eğitim de toplumlar için hayati bir öneme sahip olduğundan eğitimin de yönetimi elbette aynı Şekilde önem kazanmaktadır. Okutan (2016: 1) eğitim yönetiminden bahsederken eğitim yönetiminin, yönetim bilimcileri tarafından ortaya konan kuramsal unsurlarının eğitim alanına uygulanması olarak değerlendirmektedir. Can (2018: 182) eğitim yönetimini, toplumların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmiş olan, eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kurulan eğitim örgütlerinin iŐletilmesi, geliştirilmesi ve yenilenmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Okutan (2016: 2) okul yönetimini de eğitim yönetiminin bir alt yönetim alanı olarak tanımlamaktadır.

Yönetim ve yöneticilik terimleri dilimizde idare, sevk eden, idareci ve müdür gibi kavramların karŐılıđı olarak kullanılmagelmiŐtir (Koçel, 2013: 64). Yönetici, yönetim alanında ki bilgi birikimlerini kullanarak başkaları ile çalıŐarak ve bunların vasıtasıyla iş görerek ve biriktirilmif bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini kullanarak yönetim iŐini yapan kişidir (Koçel, 2013: 63). Drucker (1994) son yıllarda ortaya çıkan yeni yönetim anlayıŐıyla ilgili değerlendirmesinde, yöneticinin görevinin, rgt oluşturan insan gücünün, örgütün ortak amaçlarını gerçekleŐtirebilecek düzeye getirilmesi ve onları bu amacı gerçekleştirme yolunda olumsuz etkileyen zayıf yanlarının ise bertaraf edilmesi olduğunu vurgulamaktadır (Drucker, 1994'den akt., Memişoğlu, 2015: 87).

Tanımlamalar incelendiğinde yönetimin en temel ögesinin, örgüt içinde yönetsel faaliyetleri üstlenen yöneticiler olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yönetsel işlevlerini yerine getirirken çalışanları etkileyecek, onları yönlendirecek, motive edecek özelliklerinin ortaya çıkarılması örgütlerin başarısı için çok önemlidir (Uğur ve Uğur, 2014: 124). Okul yöneticileri de okullarda bu görevi yerine getiren kişidir. Okulların önceden belirlenmiş hedeflerinin gerçekleŐtirilebilmesinde de en fazla sorumluluğu olan kişilerdir (Argon ve Açıkgöz, 2015: 60).

Toplumsal yapılar da görülen sosyal, ekonomik ve kültürel değişimler, eğitim ve yönetim bilimlerindeki yeni gelişmeler okullara farklı iŐlevler yüklemiŐtir. Toplumsal dönüşüm sonucu bilginin, ekonomik geliŐmenin önemli unsuru olarak görülmesiyle birlikte okulları da ekonomik geliŐmenin temel ögesi haline getirmiştir. Bu doğrultuda yeni yönetim yaklaşımlarının ve eğitim modellerinin benimsenmeye baŐlaması okul yöneticilerinin rollerinde ve yetiŐmelerinde de önemli deđiŐiklikler

meydana getirmiştir (Terzi, 2013: 97). Uğur ve Uğur'un (2014: 123-124) belirttiği gibi yönetici olan insanların bireysel özellikleri, yetenekleri, bilgi ve beceri düzeyleri, iletişim becerileri gibi faktörler, örgütün başarısını ve etkililiğini etkileyen unsurlardır.

Günlük yaşantımızda çevremizdeki insanlardan; kişiler, okullar, öğretmenler, kamu çalışanları, özel sektör çalışanları, şirketler, kamu kurumları, kendi çalıştıkları örgütlerin yöneticileri ve iş arkadaşları ile ilgili olarak birçok şikayet ve yakınmalarla karşı karşıya kalmaktayız. Şikayet ve yakınmaların temelinde indiğimizde ise insanların iki yüzlü olduğu, çıkarıcı olduğu, kurumların güvenilmez ve adaletten uzak olduğu ve beklenen hizmetleri yerine getirmediği gibi konuların olduğu görülmektedir.

İnsanların sadece çıkarlarını gözettiklerine inanan ve herkesi çıkarıcı olarak gören kimselere sinik; bu davranışları açıklamaya çalışan düşünce akımına ise sinizm denilmektedir. Sinizmin hakim inancı insanların dürüstlüğü, adaleti ve samimi duygularını kendi menfaatleri için hiçe saydığı şeklindedir. Sinizm, kuşkucu, şüpheli, güvensizlik, inanmamak, kötümserlik, olumsuzluk kavramlarıyla benzer anlama gelmekle birlikte, son zamanlarda yapılan çağdaş yorumlarda, insanların kusurlar arayan, zor beğenen, sürekli eleştiren anlamları daha çok kullanılmaya başlanmıştır (James, 2005: 1; Eaton, 2000: 6-7; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 514). Andersson'a (1996: 1396) göre sinizm ile ilgili yapılan birçok araştırma sonucunda sinizmin bir kişilik özelliği, duygu, inanç veya tutum olarak farklı şekillerde kavramsallaşmıştır. Sinik kişilerin ya da sinizm duyguları yüksek insanların aynı zamanda günlük yaşantısında da bir örgütün üyesi olması örgütler içinde sinizm kavramını önemli hale getirmektedir.

Sinizm ile ilgili bu davranış ve tutumlar her örgütte görülmesiyle birlikte örgütsel sinizm kavramı tekrar gündem haline gelmiştir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 48). Davis ve Gardner'in (2004) belirttiği gibi örgütsel sinizmi genel olarak kişilerin üyesi oldukları örgütlerine karşı göstermiş olduğu negatif tutumlar olarak tanımlanabilir (Davis ve Gardner, 2004'den akt., Demir, 2017: 578). Johnson ve O'leary-Kelly (2003: 627-628) yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel sinizmin, insanların çalıştıkları örgütlerde dürüstlük ilkelerinin olmadığına inanmaya başladıkları durumlarda ortaya çıktığını, bu inanç ve algının ise insanlar tarafından

örgütlerinden bekledikleri ahlaki ilkelerin, adaletin ve dürüstlüğün ihlal ediliyor algısından kaynaklandığını belirlemişlerdir.

Sağır'a (2018: 209) göre girdileri ve çıktıları insan olan eğitim örgütleri olan okullar da okul yöneticiliği çok önemlidir. Çünkü mal üreten örgütlerin yapmış oldukları hatalar belki düzeltilebilir ancak insan yetiştiren okullarda yapılacak hataların düzeltilmesi bazen mümkün olmamaktadır. Bu nedenle de okulları yönetenlerden okulun insan ve madde kaynaklarını akılcı bir şekilde koordine etmesi beklenir. Bu durumda ancak onların liderlik beceri ve davranışlarına sahip olmaları ile mümkün olmaktadır.

Yönetici ve lider kavramlarının sık kullanılmasından dolayı, birçok insanda benzer anlamlar çağrıştırmaya rağmen, birbirlerine yakın kavramlar olmakla birlikte anlamları tamamen farklılıklar göstermektedirler (Argon, 2004: 83). Eren (2010: 461) tarafından yapılan tanıma göre liderlik; insanları önceden belirlenmiş ortak hedefler etrafında toplama, bu hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla insanları ne yapmaları konusunda etkileme, eyleme geçirebilme, bilgi ve yeteneklerinin tamamıdır.

Liderliğin yapılan tanımlamalarında lider olan insanların kişisel özellikleri ve davranışları, insanları etkileme gücü, insanlar arası etkileşim şekli ve rol ilişkileri, yönetsel görevleri, etkileri, yetkileri ve güç algıları gibi unsurların üzerinde durularak liderlik tanımlarının yapıldığı görülmektedir (Yukl, 2010: 2). Turan ve Bektaş'a (2014: 299-300) göre liderlikte; yaratıcılık, belirsizlikleri ortadan kaldırmak, riskler almak, örgütün değerleri ve mevcut duruma isyan gibi konular öne çıkmakta ve esasında insanların duygularını ve düşüncelerini önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için, etkileme ve yöneltme davranışları bulunmaktadır.

Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri, değişen dünya düzeninde, içine düştükleri krizlerden çıkabilmeleri ve değişen koşullara egemen olabilmeleri için etkili liderlere ihtiyaç bulunmaktadır (Turan ve Bektaş, 2014: 295). Argon'a (2004: 81) göre eğitim sistemlerinin etkili olabilmesi ve başarılarını arttırabilmeleri için en önemli konulardan birisi de eğitim yöneticilerinin liderlik özellik ve davranışlarına sahip olabilmelerine bağlıdır. Turan ve Bektaş (2014: 302-303) son yıllarda başarıları ve faaliyetleri ile ön plana çıkan okullarda okul yöneticilerinin yöneticilik rolleri ile ilgili araştırmalar sonucu, eğitim örgütlerinde liderlik konusunun yeniden

tartışılmaya başlandığını belirterek bu kapsamda okul müdürlerinin eğitim ve öğretim liderleri olarak yetiştirilmelerinin gerekçelerinin önemine vurgu yapıldığını anlatmaktadırlar. Şişman'ın (2014: 24) dediği gibi okul yöneticisi veya okul müdürü kavramı eğitim lideri, öğretim lideri veya okul lideri olarak kavramsallaştırılmalıdır.

Liderin seçtiği liderlik stilleri, liderin rol davranışlarını, izledikleri stratejileri ve taktikleri, örgütsel görevlerin başarılmasını, örgütteki ahengin sağlanmasını ve takipçilerin; değer, inanç ve davranışlarını etkiler (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Örgütlerin etkili liderlerle başarılı olabileceğine ve hangi durumda hangi tür liderliğin iyi olacağına ilişkin araştırmaların yapılmasıyla çeşitli liderlik yaklaşımları geliştirilmeye başlanmıştır. Bu liderlik yaklaşımlarından, dönüştürücü liderlik çalışanlara vizyon kazandırma ve ilham vermeyi temel almakta, sürdürücü liderlik ise lider ve çalışanların arasındaki ödüllerin karşılıklı değişimini öngörmektedir (Şahin, 2003'den akt., Can, 2014: 2).

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili birçok çalışmada, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin, eğitim kurumlarında meydana gelen olumsuz tutum ve davranışlarla ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Cemaloğlu ve Daşçı, 2015: 133). Eğitim kurumlarında öğretmenlerle öğrenciler arasında, öğretmenler ile diğer öğretmenler arasında, öğretmenlerle veliler arasında ve okul müdürleriyle tüm gruplar arasında olmak üzere ilişkisel roller, sosyal içerikli paylaşımlar bulunmaktadır. Bu ilişkideki her birey, diğerlerinin yükümlülükleri hakkında bazı beklentilere girer. Bir okul birliğinin başarılı bir şekilde yürümesi için, ilişkideki her bir rol üzerine diğerlerinin kişisel yükümlülükleri ve beklentileri konusunda ortak bir anlayış gereklidir (Polat, 2009: 63).

Kalağan ve Aksu (2010: 4821) örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırma sonuçlarında örgütsel sinizm ile örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel destek, stres, örgütsel vatandaşlık, çalışan performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik davranışları ile yakından ilişkili olduğunun ortaya konulduğunu belirtmektedir. Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin birçok örgütsel davranış üzerinde etkili ve ilişkili olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin; Şahin (2003) okul iklimini ve okul kültürünü, Saylık (2012) informal ilişkileri, Özyiğit (2012) örgütsel güveni, Döş (2014) örgütsel adanmışlığı, Tozal (2015) öğretmenlerin

motivasyonunu, Cansüngü (2016) öğretmenlerin iş tatminini, Baker, Mattis ve Doi (2011) dönüşümcü liderliğin çalışanların iş yapma, değişimi benimseme, iş birliği ve çalışanların iş performansını etkilediğini bulmuşlardır.

Başarılı, etkili, verimli ve eğitimde kaliteyi yakalamış bir okul olabilmek öğretmenlerin görev yaptıkları okula karşı olan tutum ve davranışlarına bağlıdır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84). Bu araştırmada çalışanların performansını olumsuz etkilediği bilinen öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve okul müdürlerinin liderlik stillerinden dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinizmi yordayıp yordamadığını ortaya koymak amacıyla “Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasında ilişki var mıdır?” sorusu problem cümlesi olarak seçilmiştir.

1.2.Araştırmanın Önemi

Her toplumun kendi geleceğini inşa edecek nesillerinin, toplumun ihtiyaçları ve kültürel yapısına uygun şekilde yetiştirilmesi ancak kaliteli ve nitelikli bir eğitim ile mümkündür. Eğitimin gerçekleştiği örgütler olan okullara bu açıdan yaklaşıldığında okulların başarısı, etkililiği ve verilen eğitimin kalite ve niteliği önem arz etmektedir. Yapılan birçok araştırmada okulların etkililiğinde ve başarısında en önemli faktörlerin okul yöneticileri ve öğretmenler olduğu ortaya konmuştur. Yine birçok araştırmacı tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin iş tatmin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm gibi davranış düzeylerini olumsuz etkileyen nedenler ortaya konmuştur. Kalağan ve Aksu (2010: 4821) örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırma sonuçlarında örgütsel sinizmin; örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel destek, stres, örgütsel vatandaşlık, çalışan performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik gibi örgütsel davranışları olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir.

Alanyazın incelediğinde örgütsel sinizm ile ilgili olarak çeşitli iş kollarında yapılmış araştırmalar çok sayıda olup eğitim örgütlerinde ise çok az sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Eğitim örgütlerinde yapılan az sayıdaki araştırmalar incelendiğinde ise yapılan araştırmaların öğretmenlerin sinizm düzeylerini belirlemeye ve çeşitli örgütsel davranış türleri ile ilişkilerini incelemeye yönelik olduğu ve ayrıca yapılan araştırmaların genelde tek tür okul düzeyinde veya iki tür okul düzeyinde yapıldığı

görülmektedir. Liderlik stilleri ile ilgili olarak ise çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak okul müdürlerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik sadece Kayseri il merkezindeki okulları kapsayan bir çalışma bulunmaktadır.

Bu araştırma ile Marmara ve Trakya Bölgesi'nde ilk defa eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderliğin öğretmenlerin performanslarını olumsuz etkileyen örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenecektir. Öncelikle Tekirdağ ili genelinde farklı türlerdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre OMLSÖ'nün alt boyutları ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri belirlenecek sonra da demografik bilgiler formunda yer alan değişkenlere göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı incelenecektir. Son olarak okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sinizmi yordayıp yordamadığı belirlenecektir.

Bu araştırma bulgularıyla elde edilecek sonuçların, hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde bu değişimlerin eğitim örgütlerinde uygulayıcısı olan okul müdürlerine okulun başarısı, etkililiği ve kaliteli bir eğitim ortamı oluşturabilmesi açısından kaynak olması ve ileriki zamanlarda da bu konularda yapılacak olan akademik araştırmalara bilimsel bir kaynak olması hedeflenmektedir.

1.3.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı 2017-2018 öğretim yılında Tekirdağ ili genelinde bulunan farklı türlerdeki resmi okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

1.3.1.Alt Problemler

Yukarıda problem durumunda kuramsal temelleri açıklanan okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ortaya konulması için aşağıdaki alt problemler incelenecektir.

1-Öğretmenlerin algılarına göre OMLSÖ puanlarına göre;

- a) Liderlik stilleri düzeyi nasıldır?
- b) Cinsiyetlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

- c) Yaşlara göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- d) Okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- e) Kıdemlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- f) Öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2-Öğretmenlerin ÖSÖ puanlarına göre;

- a) Örgütsel sinizm düzeyleri nasıldır?
- b) Cinsiyetlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- c) Yaşlara göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- d) Okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- e) Mesleki Kıdemlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- f) Öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3-Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4-Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri örgütsel sinizmi yordamakta mıdır?

1.4.Varsayımlar

Bu araştırmada; veri toplama aracının, araştırmanın amacına uygun verileri toplayabilmek için uygun ve yeterli olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama aracına doğru, tarafsız ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

1.5.Sınırlılıklar

Bu çalışma; 2017-2018 öğretim yılında Tekirdağ ili genelinde farklı türlerdeki resmi okullarda görev yapan kadrolu öğretmenlerle, çalışmada kullanılan ölçme araçları ve katılımcıların ölçme araçlarına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Lider: Bir örgütü oluşturan üyelerce algılanan, henüz açık bir şekilde ifade edilmemiş ortak düşünce, istek ve ihtiyaçları benimsenir hedefler şeklinde ortaya koyarak örgütü oluşturan insan kaynağının potansiyel güçlerini belirlenen bu hedefler doğrultusunda eyleme geçirebilen kişilerdir (Eren, 2010: 465).

Liderlik: Liderlik, önceden belirlenen ortak bir vizyon ve amaçlar için takipçilerin ideolojik değerlerine, motivasyonlarına ve algılarına anlam ve yön verme davranışlarının toplamıdır (Gardner, Ammeter, Douglas, Hochwarter ve Ferris 2002: 753).

Liderlik Stili: Liderlerin benimsemiş veya göstermiş olduğu liderlik davranışları

Örgütsel Sinizm: Örgütsel sinizm; kişilere, gruplara, ideolojilere, sosyal yeteneklere veya kurumlara karşı geliştirilen, kuşkuculuk, güvensizlik, hayal kırıklıkları, kızgınlık, ümitsiz olma gibi negatif veya olumsuz tutum ve davranışlardır (Andersson, 1996: 1396-1397).



İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ LİTERATÜR

Araştırmanın bu kısmında tez konuları ile ilgili olarak kuramsal bilgiler yer almaktadır. Öncelikle liderlik ve liderlik kuramları anlatılacak ardından örgütsel davranış ve örgütsel sinizm hakkında bilgi verilecektir. Son olarak liderlik stilleri ve örgütsel sinizm ile ilgili yurtiçi ve yurt dışında yapılan çalışmalardan örnekler sunulacaktır.

2.1.Liderlik ve Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı her zaman büyüleyici ve ilgi gören bir alan olmuştur. Liderlik kavramı akademik, iş, politika, iletişim, sosyoloji ve psikoloji alanlarından ilgi görmesi ise onun cazibesini arttırmıştır (Vecchio, 2007: 1). Liderlik dünyanın en eski meşguliyetlerinden biridir. Nesiller boyunca liderlerin yetkinlikleri, hırsları, eksiklikleri, hakları, ayrıcalıkları, görev ve yükümlülükleri ile ilgili birçok araştırmalar yapılmış ve çeşitli efsaneler ve hikâyeler anlatılmıştır (Bass ve Stogdill, 1990: 3).

Lider ve liderlik kavramları insanlık tarihince ilgi duyulan konular arasında yer almıştır. Liderlik kavramı uzun yıllar üzerine tartışmalar yapılan, bilimsel araştırmalara konu olan ve gizemini yitirmeyen bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Ünal, 2012: 53-54). Sanayi devriminden sonra çalışanların performanslarını değerlendirme, örgüt geliştirme, çalışanların motivasyonu, örgüt ve yöneticilerin başarıları için önceki dönemlere nazaran daha gerekli görülmeye başlanmış ve örgütlerde liderlik kavramı 19. yüzyılın en önemli konuları arasına girmiştir (Bass ve Stogdill, 1990: 4). Liderlik konusu 20. ve 21.yüzyılda da pek çok akademisyen tarafından araştırma konusu yapılmıştır (Baker, Mathis ve Doe, 2011: 341). Modern Sonrası ve Çağdaş Yaklaşımların temel kavramlarından biri olan liderlik, örgütlerin yapısal ve işlevsel özelliklerinin değişmesinden sonra, esas itibariyle yetkilerini bulunduğu makamdan alan yönetici kavramı yerine, ön plana çıkmıştır (Koçel, 2013: 569).

Bin yıldan daha eski bir kavram olan liderlik, Angosa-Sakson “Leadere” kelimesinden türemiştir. “Leadere” kelimesi, insanları bir seyahate çıkarma ve

onlara rehberlik etme anlamına gelmektedir. Liderlik, yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji ve siyaset bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin ortak inceleme alanlarından birisi olarak (Şişman, 2014: 1) hakkında sayısız araştırmalar yapılmasına rağmen halen mana olarak açıklığa kavuşturulmamıştır (Turan ve Bektaş, 2014: 294-295). Bennis'in (1989: XXX) dediği gibi "Liderlik güzelliğe benzer; tanımlaması zordur; ama gördüğünüzde tanırırsınız.". İngilizce "Leader" kelimesi 1300'lü yıllarda ilk defa kullanılmış ve 1821 yılında ise "Leadership" kelimesi "liderlik" olarak Oxford İngilizce Sözlüğü'nde yer almıştır (Kostik, 2003: 5).

Liderlik tanımları incelendiğinde eski ve dar kapsamlı geleneksel tanımlardan daha kapsayıcı ve işlevsel tanımlara doğru bir geçiş olduğu görülmektedir (Gedikoğlu, 2015: 27). Stogdill (1974), liderlik kavramını tanımlamaya çalışan bilim adamı sayısınca farklı şekillerde tanımlamanın olduğunu belirtmektedir. Ancak zaman içinde liderliğin, örgütü oluşturan üyelerin çoğunluğunca kabul edilen ortak hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla izleyenlerin etkilenmesi biçiminde bilim çevrelerince kabul gören genel bir tanımlama yapılmıştır (Stogdill, 1974'den akt., Gedikoğlu, 2015: 25). Liderliğin tanımlarından bazılarına bakacak olursak liderlik kavramının farklı yönleriyle ele alındığını görmekteyiz (Şişman, 2014: 1).

Eren (2010: 461) liderliği, bir grup insanı, önceden belirlenmiş hedefler etrafında toplayabilme, bu hedefleri gerçekleştirme yönünde bu insanları ne yapmaları gerektiği konusunda eyleme geçirebilme bilgi ve yetenekler toplamı olarak tanımlarken, Gardner ve diğerleri (2002: 753) liderliği, belirlenen ortak bir vizyon ve amaçlar için takipçilerin ideolojik değerlerine, motivasyonlarına ve algılarına anlam ve yön verme davranışları olarak tanımlamıştır. Bass, Avalio, Bebb ve Waldman (1987: 73) ise liderliğin, onu izleyenlerin tutumlarını, yeteneklerini ve davranışlarını etkileme anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Liderlik, temelde etkileme süreci, örgütsel faaliyetlerin merkezi, farklılaşmış bir rol yapısının harekete geçiricisi ve yüksek düzeyde koordinasyon sağlanarak takipçilerinden faydalanma becerileri olarak da tanımlanabilir (Sökmen, 2013: 124). Bir başka tanımda ise liderliğin, vizyon üretme, neyin yapılması gerektiğine karar verme, başkalarını işin yapılması için motive etme, çalışanların bir işi yapabilmesi için yardımcı olma, kolaylaştırma ve düzenlemelerle onları yetkilendirme olduğu söylenebilir (Turan ve Bektaş, 2014: 295-296). Koçel'e (2013: 569) göre ise liderlik, liderin yapmış olduğu işlerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını önceden belirlenmiş hedefler yönünde davranış

göstermeye yönlendiren ve etkileyendir. Yani takipçilerinin kendi kişisel hedefleri ile örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için izledikleri, istek ve emirleri doğrultusunda hareket ettikleri kişilerdir.

Burns 1978'de yayımlanmış olduğu "Liderlik" adlı kitabında liderliğin çok kapsamlı bir tanımın yaparak liderliğin bir tek kişi ile sınırlı olmadığını, çok kapsamlı ve çok sayıda insanın katılımını öngören bir süreç olduğunu ilk defa belirtmiştir. Burns aynı kitapta liderliğin çok boyutlu bir tanımını da yapmıştır. Bu tanıma göre liderlik, yöneticilerle ile işgörenler arasında karşılıklı yürütülen bir süreci, örgütsel kaynakların hareketliliğini ve etkili kullanımını, rekabet ve çatışmayı, ortak amaç ve hedefleri kapsamaktadır (Rost, 2008'den akt., Gedikoğlu, 2015: 26).

Northouse'da yapmış olduğu bir çalışmada liderliğin günümüzdeki düşünülme biçimine uygun olan dört ortak temayı tespit etmiştir (Bolden, 2004: 5):

- a) Liderlik bir süreçtir
- b) Liderlik etki gerektirir
- c) Liderlik bir grup ortamında gerçekleşir
- d) Liderlik bir amaca ve hedefe ulaşmayı gerektirir.

Genel olarak kullanıldığı biçimiyle liderlik, önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda izleyenleri etkileyebilme ve harekete geçirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Şişman, 2014: 3). Liderlikle ilgili tanımlamaların çoğunluğun üzerinde durduğu başlıca noktaların özetle şunlar olduğu görülmektedir (Turan ve Bektaş, 2014: 298):

- a) Kişiyeye has özelliklerden kaynaklanan bir güç
- b) Karar alma ve alınan kararları uygulama gücü
- c) Örgütü yöneltme ve örgüt içi koordinasyon sağlama
- d) Ortak hedefler yönünde takipçileri etkileme
- e) Örgütle üyeler arasında meydana gelen etkileşim süreçleri
- f) Mevcut amaçları, örgütsel yapıyı, süreç ve kuralları değiştirme kabiliyeti.

Yukarıda da görüldüğü gibi yapılan tanımlarda şu dört öge vardır (Başaran, 2004: 74):

-Amaç: İnsanların bir grup oluşturabilmeleri için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, karşılayabilecekleri ihtiyaçları ve çözecekleri sorunların olması gerekir.

-Lider: Lider kişilik özellikleriyle grubun üyelerini etkileyendir. Lidersiz grup olmaz. Grubun üyeleri bir lider etrafında toplanır.

-İzleyici: İzleyiciler grubun üyeleridir. Liderin kendilerine yaptığı etkiyi benimsediklerinde ise liderin takipçileri olurlar.

-Ortam: Takipçilerin yeterliliği, grubun iç koşulları, amaçların ulaşılabilir olması, takipçilerin amaçlara güdülenmesi ve görev yapma isteği gibi değişkenler liderin ortamını oluşturur.

Sonuç olarak liderliği, örgütün içinde bulunduğu koşulları, yer ve zaman, izleyicilerin kişilikleri, kültürleri ve alışkanlıkları gibi sürekli değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir davranış olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 2009: 526-527).

2.1.1.Lider ve Yönetici Karşılaştırması

Yönetim, liderlik ve idare kavramları birbirleriyle örtüşen ve zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır (Gedikoğlu, 2015: 43).Ancak lider ve yönetici eş anlamlı kavramlar değildir (Koçel, 2013: 572). Yönetici ve lider, farklı rol, davranış ve özellikler atfedilerek tanımlanan kavramlardır (Turan ve Bektaş, 2014: 300). Yönetimsel faaliyetleri icra eden kişiler yöneticilerdir. Yöneticilerin asıl görevi belirlenmiş amaçlar için toplanmış insanları ve diğer kaynakları, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için koordine ederek örgütsel etkililiği ve verimliliği sağlamaktır (Şimşek, 2013: 73). Liderlik kavramı yöneticilik kavramından farklı bir anlam içermekte olup, geleceği görme, insanları yönlendirme, insanları ikna etme ve onları etkilemektir (Memişoğlu, 2015: 87).

Klasik örgüt kuramlarında yönetim, örgütün insan gücü, para, alt yapı, hammadde, bilgi ve teknoloji gibi kaynaklarını belirli kurallar çerçevesinde sağlayıp kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirme süreci iken yeni yaklaşımlarda ise, örgütün kaynaklarının yönetimi olarak algılanmayıp, örgütün üyelerinin algılarının da

yönetimi şeklinde düşünülmektedir (Şişman, 2014: 17). Yönetimin ilgi alanını, rutin işlemlerin sürdürülmesi, işin yapılmasının sağlanması, sonuçların ve çıktılarının incelenmesi ve örgütün verimliliği oluşturur. Lider ise özellikle kişisel ve kişiler arası davranışlar, vizyon oluşturma ve vizyona odaklanma, değişim, gelişme ve etkilikle ilgilenir. Yönetici ve liderin amaçlara dönük tutum ve davranışları da birbirlerine göre farklıdır. Yöneticilerin amaçlarına yönelik tutum ve davranışları bireysel ve çekingen iken, liderin davranışları yeni fikirler ve yeni projeler üretmeye yöneliktir (Genç, 2007: 44-45).

Aşağıdaki Tablo 2.1’de yönetici ve liderlik arasındaki bazı farklar verilmiştir (Gedikoğlu, 2015: 44):

Tablo 2. 1: Yönetici ve Lider Farkları

Yönetici gücünü yasalardan alır.	Lider gücünü kendi kişilik ve yeteneklerinden alır.
Yöneticiler gerektiğinde astlarını yasal yollarla çalıştırır.	Lider insanı güdüler.
Yönetici işi doğru yapar.	Lider doğru işi yapar.
Yöneticiler hata arar.	Lider hata düzeltir.
Yöneticiler emir verir.	Liderler öneri getirir.
Yönetici “ben” der.	Lider “biz” der.
Yönetici kopyadır	Lider özgündür.
Yönetici kısa vadeli bakar.	Lider uzun vadeli bakar.
Yöneticiler statükoyu devam ettirir.	Liderler statükoları değiştirir.
Yöneticiler kurumu önde tutar.	Liderler insanları önde tutar.
Yönetici için gizlilik asıldır.	Lider için şeffaflık asıldır.
Yöneticiler dikte ederek, emir vererek, yönetir.	Lider istişare ile yönetir.

Kaynak: (Gedikoğlu, 2015: 44).

Liderlik ve yöneticilik insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. İkisi de yönlendirme ve etkileme yaparken bir güç kullanırlar. Liderin ve yöneticilerin güç kaynakları farklıdır. Ayrıca hem lider hem de yönetici birlikte çalıştıkları insanlarla yakın ilişki içindedir (Koçel, 2013: 572). Liderlik ve yöneticilik özellikleri birlikte aynı insanda görülebildiği gibi görülmeye de bilir. Bazen iyi bir lider iyi bir yönetici olmayabilir, aynı şekilde iyi bir yöneticinin liderlik yönleri güçsüz olabilir (Güney,

2015: 341). Her yöneticinin aynı zamanda birer lider olması arzulanmaktadır. Etkili okullar üzerine yapılan araştırmalarda okulların başarılı olmalarında, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik özelliklerinin ve davranışlarının etkisi olduğu görülmüştür (Turan ve Bektaş, 2014: 300). Gedikoğlu (2015: 100) okul liderlerinin, okul geliştirme konusundaki rollerinin artık tartışma konusu olmaktan çıktığını, birçok ülkede eğitim politikalarını hazırlayanların, akademisyenlerin, yöneticilerin ve uygulayanların, okulların gelişmesine ve dönüşümü gerçekleştirecek yeniliklerin hayata geçirilmesi süreçlerinde liderliğin hayati öneminin üzerinde sıklıkla durduğunu belirtmektedir.

Gedikoğlu'na (2015: 101) göre okul liderlerinin yönetim anlayışı ve sergiledikleri liderlik stilleri öğretmenlerin çalışma şartlarını, motivasyonlarını, iş tatminlerini ve öğretim süreçlerine katkılarını, enerji ve dinamizmlerini etkilemektedir. Bir okulun etkili bir şekilde yönetilememesi öğrencilerin başarılarını da etkilemektedir. Bir okulun etkili bir okul olmasının ön şartı, etkili bir lider yönetici tarafından yönetilmesine bağlıdır. Bir okulun belli amaçlara, açık bir vizyon ve misyona sahip olması; okuldaki örgüt ikliminin sağlıklı olması, öğretmen, öğrenci, veliler ve meslektaşları ile arasındaki iletişim ve ilişkinin güçlü olması, liderlik ve okul yönetimi arasındaki ilişkiyi yansıtan en önemli göstergelerdir (Gedikoğlu, 2015: 102). Şişman'ın (2014: 24) dediği gibi okulları yöneten insanların aynı zamanda eğitimsel ve öğretimsel liderler olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Hatta okul yöneticisi kavramı eğitim lideri, öğretim lideri veya okul lideri olarak kavramsallaştırılmalıdır.

2.1.2.Liderin Güç Kaynakları

Yukl'a (2010: 152) göre güç, liderlerin takipçilerinin tutum ve davranışlarını etkileme kapasitesidir. Liderlerin güç kaynaklarını sosyal bilimciler farklı şekillerde açıklamışlardır. En yaygın açıklamalar ise Frech ve Raven tarafından yapılmıştır. Bu bilim adamları kaynaklarına göre gücü beş ana başlık adı altında toplamışlardır. Bunlar (Yukl, 2010: 154-164; Sökmen, 2013: 125-127; Güney, 2015: 353-354):

a) *Yasal Güç*: Yasal güç takipçilerin, lider veya yöneticinin kendileri üzerinde yönetme hakkının bulunduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Bu tür güç liderin yasal yetkisinden kaynaklanır. Otorite gücü olarak da adlandırılabilir.

- b) *Ödüllendirme Gücü*: Liderin astlarını ödüllendirme gücüdür. Örgütlerde ödüllendirme ise terfi, ücret artışı, önemli bir iş verme, prim gibi kavramlardır. Bu güç ödül verme ya da ödülü elde tutma gücüdür.
- c) *Cezalandırma Gücü*: Ödül gücünün tam tersi olan güçtür. Liderin astlarını cezalandırma yetkisinin olduğunu ifade eder. Zorlayıcı güç olarak da bilinir. Cezalar uyarı, resmi kınama, ücret kesme, işe son verme, rütbe indirimi gibi şekillerde uygulanabilir.
- d) *Uzmanlık Gücü*: Liderin görevlerine ilişkin olarak bazı teknik bilgi ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güçtür. Bu güç liderlerin, örgütün gereksinimlerini karşılayabilecek ölçüde sahip oldukları yeteneklerinden, bilgilerinden, uzmanlık ve tecrübelerinden oluşur. Bilginin önemli olduğu bir ortamda çalışanların konu ile ilgili bilgi düzeyi ne kadar düşükse liderlerin uzmanlık gücünde o derecede önem kazanır. İşgörenler tarafından liderin uzmanlık gücü yüksek düzeyde algılandığında işgörenler liderin tavsiyelerine uyma zorunluluğu hisseder.
- e) *Karizmatik / Beğeni / Referans Gücü*: Liderin kişisel özellikleri ile ilgili güçtür. Liderin kişisel özellikleri ile özdeşleşme, örnek alma ve karizmaya dayalı bir güçtür. Bir lider takipçileri tarafından saygı duyulup beğenildiği zaman emirleri daha kolay yerine getirilir. Liderin yönettiği insanlara ilham vermesi, onların istek ve ihtiyaçlarını, ümitlerini dile getirmesi bu gücün temelini oluşturur.

Liderler astlarının ve işgörenlerin işe yönelik performansları ile davranış ve tutumlarını etkilemek amacıyla sayılan bu beş güç kaynağını kullanır.

2.1.3. Liderlerin Özellikleri

İnsanlık tarihinin ilk çağlarından itibaren birçok bilim insanı ve araştırmacılar liderlerin özelliklerini analiz etmeye çalışmışlar ancak bu özellikler net olarak ortaya konamamıştır. Bir liderde bulunan özellikler, diğer liderlerde bulunamamış ya da istenmeyen bazı özelliklerin bulunduğu görülmüştür (Eren, 2010: 502). Literatürde de, liderlerin vazgeçilmez özellikleri farklı durumlar için farklı vurgulamalarla karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak yapılan araştırmalardan yola çıkarak liderlerin bazı özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Özkan, 2008: 50-51):

- a) Vizyon sahibidir.
- b) Tutkulu ve fedakârdır.
- c) İnançlı, kararlı ve tutarlıdır.

- d) Her zaman örnek teşkil eder.
- e) Takipçilerini motive eder.
- f) Beklenti ve ihtiyaçlarını vizyonla birleştirir.
- g) İlham vericidir.
- h) Sürekli gelişme odaklıdır.
- i) Adaletlidir.
- j) Mütevazı ve saygılıdır.
- k) İyi bir dinleyicidir.
- l) İletişimi açıktır.
- m) İnsanlara karşı duyarlıdır.
- n) Her zaman yenilikçi ve yeniliği teşvik edicidir.
- o) Hızlı ve etkin kararlar verir.
- p) Esneklik gösterir ve hoşgörülüdür.
- q) Zamanı etkin ve hızlı kullanır.
- r) Zeki ve bilgilidir.
- s) Sinerjik takım ve gruplar oluşturur.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, bütün liderler için tek bir belirleyici kalıp ya da kişisel özellikler bulunmamaktadır.

2.2. LİDERLİK KURAMLARI

Alan yazın taramasında genel olarak Liderlik Kuramları'nın üç ana madde altında toplandığı görülmektedir. Bu kuramlar;

a) Evrensel Liderlik Kuramları

- 1) Özellikler Kuramı
- 2) Beceriler Kuramı
- 3) Davranışsal Kuramlar
 - a) Blake ve Mouton Yönetim Izgarası (Ölçeği / Gözeneği)
 - b) Liderlik Doğrusu Kuramı
 - c) X ve Y Kuramı
 - d) Likert'in Sistem 1-4 Kuramı
 - e) Dikey İkili Bağlılık Kuramı
 - f) Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Araştırması
 - g) Z Kuramı

b) Durumsallık/Koşul Kuramları

- 1) Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı
- 2) Vroom ve Yetton Normatif Liderlik Kuramı
- 3) Yol-Amaç Kuramı
- 4) Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Kuramı
- 5) Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı
- 6) Green ve Haga'nın Lider-Üye Değişim Modeli
- 7) Yukl'ın Liderlik Davranışı Modeli
- 8) John Adair'in Durumsallık Kuramı

c) Yeni Yaklaşımlar

- 1) Etkileşimci Liderlik
- 2) Dönüşümcü Liderlik
- 3) Karizmatik Liderlik

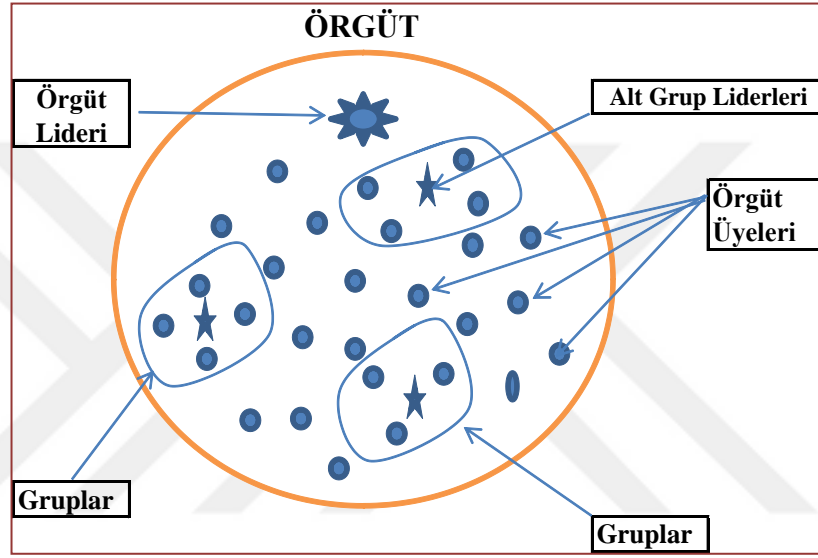
2.2.1.Evrensel Liderlik Kuramları

2.2.1.1.Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, liderlik alanında ortaya atılan ilk yaklaşım özelliği taşımaktadır (Sökmen, 2013: 134). Yirminci yüzyılın başlarında bir insanı mükemmel lider yapan özellikler üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar ve teoriler Büyük Adam teorileri olarak adlandırılmaktadır. Bu teoriler Gandhi, Lincoln ve Napolyon gibi sosyal, politik ve askeri liderlerin doğuştan sahip oldukları nitelik ve özelliklerini araştırmışlardır. Özellikle de kendi dönemlerinde tarihi derinden etkilemiş, büyük liderlerin bu özelliklerinin doğuştan olduğunu savunur (Northouse, 2007: 19).

Hollander'e (1978) göre yapılan ilk sistematik çalışmalarda, liderlerin kişisel özellikleri temel alınmış ve 1947 yılına kadar yapılan araştırmalarda, lider kişiler ile lider olmayan kişilerin kişisel özellikleri ile ayrıca etkili ve etkisiz kişilerin özellikleri karşılaştırılmıştır (Hollander,1978'den akt., Sökmen, 2013: 135). Koçel (2013: 575) de bu kuramın, liderlik konusunu açıklamak için lider değişkenini temel aldığı, liderde bulunan bazı kişisel özelliklerin, liderliğin etkililiğini belirleyen en önemli etken olduğunu belirtmektedir.

Bu kuram, liderliği kişinin farklı psikolojik ve fiziksel özelliklerine göre açıklamaya çalışmıştır. Bu özellikler zekâ, yönetim becerisi, girişkenlik, özgüven, uyanıklık, anlayış, sorumluluk, inatçılık, sosyal başarıma, kararlı olma, dinamizm ve gerçekçilik gibi başlıklar altında toplanabilir (Northouse, 2007: 21; Barutçugil, 2014: 268). Başka bir ifadeyle, bir kişinin bir örgütte lider olarak kabul edilmesin nedeni, bu kişilerde bulunan kişisel özellikleridir. Bu özellikler nedeniyle de lider grubun içindeki diğer üyelerden farklı birisidir. Bu durumu Şekil 2.1’de ki gibi gösterebiliriz (Koçel, 2013: 576).



Şekil 2. 1: Liderlik (Koçel, 2013: 576).

Bu yaklaşıma göre liderlerde bulunması gereken bazı özellikler Tablo 2.2’de gösterilmiştir (Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 156).

Tablo 2. 2: Özellikler Yaklaşımı’na Göre Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler

Yaş	Açık sözlü
Cinsiyet	Geleceği görebilen
Olgunluk	İnisiyatif alabilen
Güzellik	İnsanlara güven veren
Zeka	Hitabet kabiliyeti yüksek
Bilgi	Duygusal olgunluk
Dürüst olma	Kararlı
Samimilik	Kendine güvenen
Doğru olma	İş konusunda başarılı

Kaynak: (Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 156).

Liderlerin özellikleri alanındaki çalışmaların birçoğu ilk yaklaşıma girmekte ve belirgin olarak, lider olan kişileri grubun diğer üyelerinden ayıran özellikleri göz ardı edilmektedir. Aksine tarihte yaşadığı dönemlerde lider olarak kabul edilen ve tarihi etkilemiş bazı kişilerin bu özelliklere tamamen sahip olmadığı bilinmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 157).

Northouse'a (2007: 21) göre Stogdill, ilk olarak 1904-1947 yılları arasında yapılan 163 çalışmayı inceleyerek, liderlik sürecinde bireysel özelliklerin payını ortaya koymaya çalışmıştır. Bu araştırmasında lider rolündeki bireyin, grubun diğer üyelerinden bazı yönlerden farklı olduğunu belirlemiştir. Aynı çalışmada, liderin sahip olduğu davranışların, rol aldığı durumlarla ilişkili olmak zorunda olduğunu belirtmiştir. Bir durumda lider olan diğer bir durumda lider olamayabilir. Çalışmanın bulguları liderliğin pozitif durumda olmadığını, lider ve grup üyeleri arasında bir etkileşimden kaynaklandığını göstermiştir. Stogdill'in ikinci çalışmasında ise tamamen davranış rolleri ve liderlik tanımlarıyla örtüşmektedir. Stogdill, ilk çalışmasında liderliğin kişisel etkilerle değil durumsal etkilerden oluştuğunu gösterirken, ikinci çalışmasında liderlikte kişisel özelliklerin yanında durumsal etkenlerin de etkili olduğunu savunmuştur. Yapılan araştırmalar sonucu saptanan liderlikle ilgili on özellik şunlardır (Northouse, 2007: 22):

- a) Sorumluluk kullanma ve görevlerini tamamlama
- b) Amaçlara ulaşmada gayret ve inatçılık
- c) Cesur olma ve problem çözmede özgün olma
- d) Sosyal durumlarda girişkenlik
- e) Özgüven ve kişisel kimlik algısı
- f) Karar ve uygulama sonuçlarını kabul etme istekliliği
- g) Üyeler arasında stresi kaldırmak için gönüllü davranma
- h) Erteleme ve başarısızlığı tahammül edememe
- i) İnsanların davranışını etkileme
- j) Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sosyal etkileme gücü

Turan ve Bektaş (2014: 306), bu kuramın en büyük başarısızlığının, liderlik özelliklerinin sınırlandırılması ve yıllardır araştırmalar yapılmasına rağmen liderlik özelliklerinin halen sonuçlarının kesin olmaması olarak görmektedir.

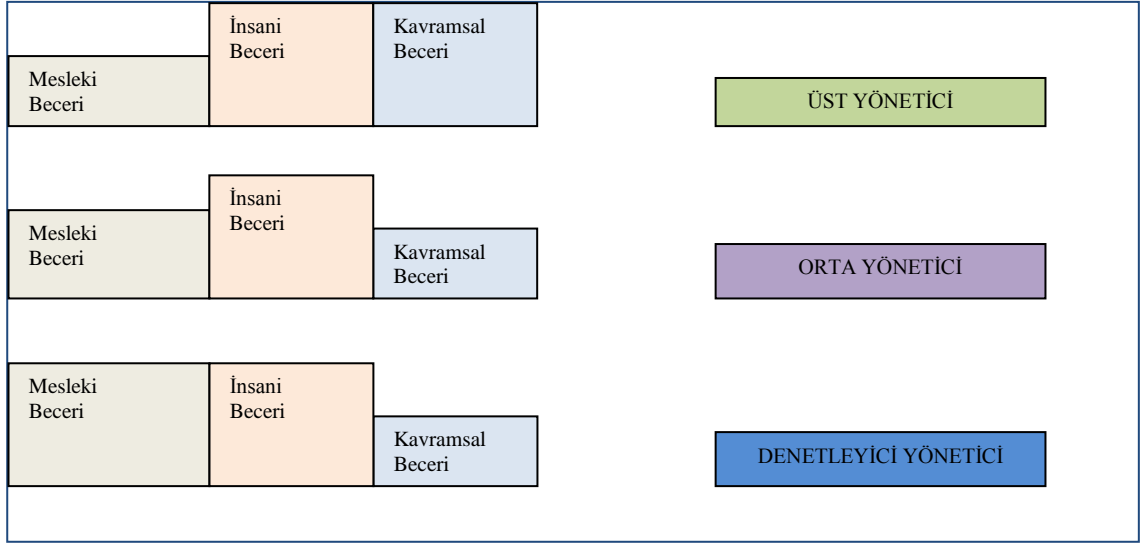
2.2.1.2 Beceriler Yaklaşımı

Turan ve Bektaş'a (2014: 306) göre, Beceriler Yaklaşımı da lider merkezli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda esas ise doğuştan ya da göreceli, sabit olarak varsayılan kişisel özellikler yerine, becerilerin ve yeteneklerin öğrenilebileceğine ve geliştirilebileceğine vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşım, kişilik özellikleri ile birlikte bilgi ve yeteneklerinde liderlik sürecinde etkin bir rolü olduğunu varsaymaktadır. Katz, etkili bir liderliğin üç temel beceriye sahip olduğunu belirtmiştir. Bunlar;

- a) Mesleki beceriler
- b) İnsani beceriler
- c) Kavramsal beceriler

Mesleki beceri yapılan iş ya da faaliyet alanında bilgi sahibi ve yeterli olmaktadır. İnsani beceriler, insan ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmak ve onlarla birlikte iş yapabilmektir. Kavramsal beceriler de fikir ve kavramlarla çalışabilmektir. Mesleki becerilerin nesnelere, insani becerilerin insanlarla, kavramsal beceriler ise fikirle ilgilidir. Beceriler yaklaşımı, liderliğin doğuştan gelen bir potansiyel olmadığını ve birçok kişinin liderlik potansiyeline sahip olabileceğini savunur (Turan ve Bektaş, 2014: 307).

Kavramsal beceriler, üst yönetim seviyelerinde çok önemlidir. Kavramsal becerileri düşük düzeyde olan üst yöneticiler örgütlerini tehlikeye atarlar. Mesleki beceriler alt seviye yöneticilikte önemli iken üst seviyeye doğru önemi azalmaktadır. 1950'ler de Katz'ın çalışması liderlik kavramını beceriler açısından kavramsallaştırmıştır. Özetlemek gerekirse bu üç yetenek liderin sahip olması gereken becerilerdir (Northouse, 2007: 46).



Şekil 2. 2: Bir örgütün çeşitli seviyelerde aranan yönetici becerileri (Katz, 1955'den akt., Northouse, 2007: 46).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler Teorisi'nin liderlik sürecini açıklamada sınırlı ve yetersiz kalması üzerine, bilim insanları çalışmalarını liderliğe konu olan örgütlerin yapı ve işleyiş düzenine çevirmişlerdir. Liderlerin özellikleri yerine grubu oluşturan üyelerin özellikleri ve liderin üyelere karşı davranışlarını incelemeye başladılar. Böylelikle Davranışsal Liderlik Teorileri ortaya çıkmıştır (Koçel, 2013: 577). Davranışsal Yaklaşımlar liderlerin ne yaptıklarına ve nasıl davrandıklarına odaklanır (Turan ve Bektaş, 2014: 310). Başka bir deyişle, bilim insanları etkili liderlerin ne olduklarına değil ne yaptıklarını ve nasıl davrandıklarını saptamaya çalışmışlardır (Çelik, Şimşek ve Akgemli, 2014: 158).

Liderliğin süreçlerini açıklamaya çalışan bu kurama göre, liderleri etkili ve başarılı yapan unsurun, liderlik özelliklerinden daha çok, liderlerin örgüte liderlik ederken göstermiş olduğu davranışlar ile örgütü oluşturan üyelerle ilişkilerinin özelliğidir. Liderin astlarıyla olan iletişimi, yetki devri yapıp yapmadığı, kararları verme biçimi, planlama ve kontrol becerileri, amaçları belirleme şekli, örgütü içi çatışmalarda sorunları çözme şekli gibi davranışları üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2013: 577).

2.2.2.1.Michigan Araştırması

Michigan Araştırması, örgütlerde liderlik alanında yapılan ilk ve kapsamlı araştırmalardandır. Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine ve liderlik olaylarının liderlik tarzları şeklinde incelenmesine katkıda bulunmuş önemli bir araştırmadır. 1948 yılında R. Likert önderliğinde başlayan liderlik araştırmaları, 1950 yılında liderlik ile ilgili ilk çalışma raporunu yayınlanmıştır (Başaran, 2004: 69; Koçel, 2013: 579). Bu araştırmanın amacı, örgütlerde yüksek verime sahip bölümlerin, düşük verimli olan bölümlere göre yöneticilerinin kişilik özellikleri yönünden farklılıklarının olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Böylece verimi yüksek olan bölüm yöneticilerinin ne gibi liderlik özelliklerinin ya da niteliklerinin olduğu ortaya konacaktır (Başaran, 2004: 69).

Likert'in yapmış olduğu araştırma sonucunda, liderlik davranışları iki grupta toplanmıştır. Bunlar "işe dönük lider" ve "kişiye dönük lider" davranışlarıdır. Araştırma sonuçlarına göre işe dönük liderler, çalışanlarını örgütsel amaçların başariılması yönünde yönlendirerek makama dayalı yetkilerini kullanırken, kişiye dönük liderler ise denetleme rolünü üstlenerek, yetkilerini kısmi olarak astlara aktarma yoluyla başarıya ulaşacaklardır (Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 159).

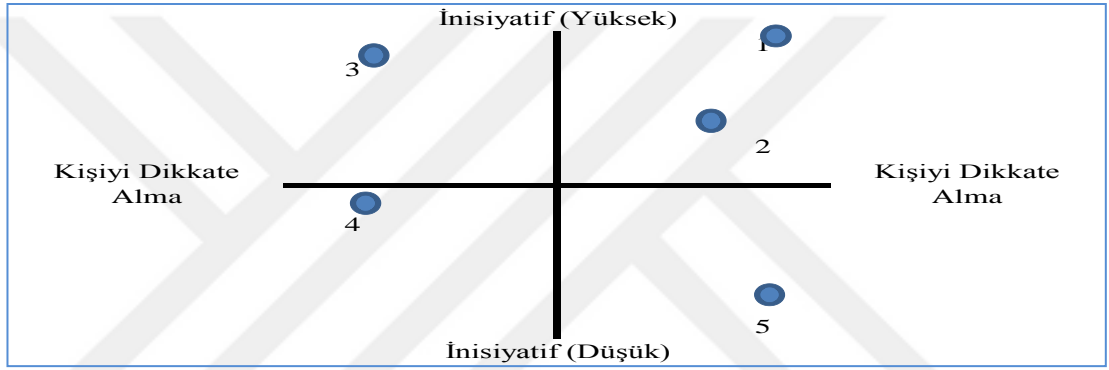
2.2.2.2.Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırması

Davranışsal Liderlik Teorisi'nin gelişimine önemli katkıları olan araştırmalardan birisidir. Ohio Araştırması, Ohio State Üniversitesi'nden R.M. Stogdill tarafından 1940'lı yılların sonunda başlamış ve 1950 yıllarda da sürdürülmüştür (Koçel, 2013: 579; Başaran, 2004: 71). Kişilik özellikleri bakımından yapılan çalışmaların sonuçlarının yetersizliği karşısında Ohio State'de bir grup araştırmacı, bireylerin bir grup içinde lider olarak nasıl davrandıklarını analiz etmeye çalıştılar (Turan ve Bektaş, 2014: 311).

Araştırmanın amacı, örgütlerde görülen liderlik davranışlarını betimlemektir. Bunun için bu çalışmada orijinali 1800 maddeden oluşan bir listeden 150 madde seçilerek geliştirilen "Liderlik Davranışını Betimleme Anketi" kullanıldı. Bu anket yüzlerce endüstriyi, ordu ve eğitim örgütlerinde çalışanlara uygulandı. Uygulanan anket sonuçlarının analizinde, liderlik davranışlarının iki temel faktör altında toplandığı görüldü. Bunlar:

- a) *İnsana önem vermek (Kişiyi dikkate alma)*: Çalışanları duygusal yönden anlamaya çalışmak, dostluklarını kazanmak, ihtiyaçlarını gidermeye çalışmak, izleyiciler üzerinde güven ve saygı yaratmak ve isteklerini yerine getirmek yönündeki davranışlardır.
- b) *Yapıyı işletmek (İnisiyatif)*: Liderin örgütün amaçları doğrultusunda, işin zamanında tamamlanması için çalışanları örgütlemek, amaçları belirlemek, iletişim sistemini belirlemek, görev dağılımı yapmak, işin yapılmasına yönelik kural koymak ve izleyicilerden ne beklediğini hissettirmek gibi davranışlardır (Northouse, 2007: 72-73; Başaran, 2004: 71; Koçel, 2013: 578).

Araştırma sonuçlarını Şekil 2.3.' deki gibi gösterecek olursak (Koçel, 2013: 578):



Şekil 2. 3: Çeşitli lider davranışları (Koçel, 2013: 579).

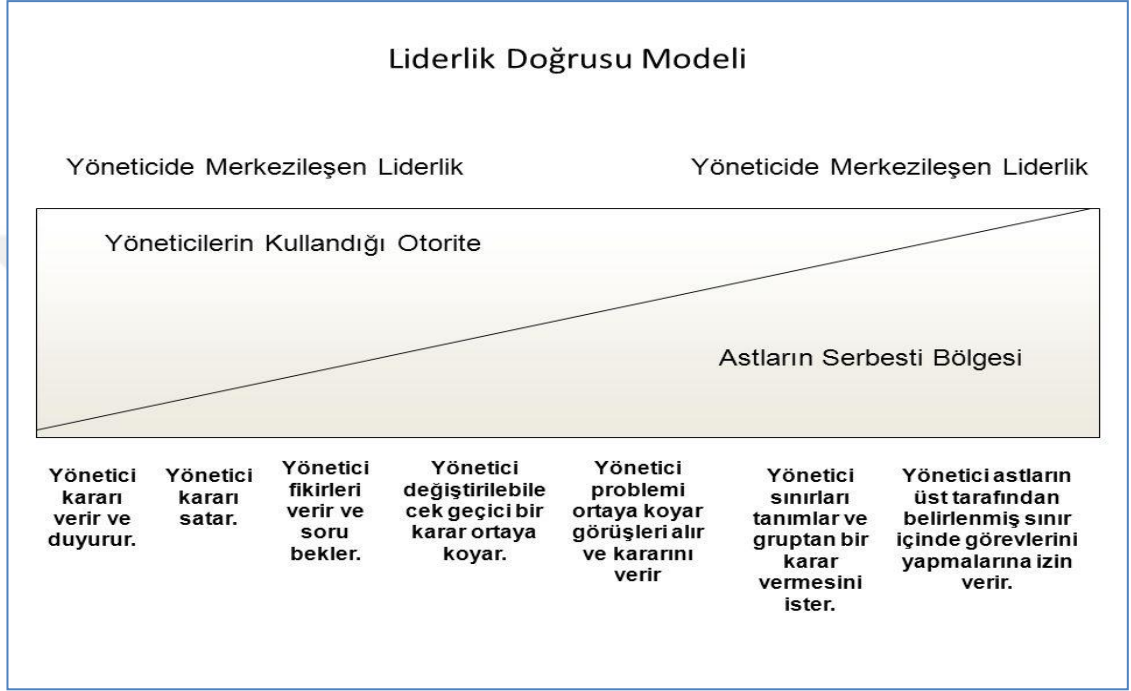
Şekil 2.3'de beş ayrı liderin davranışları ile ilgili teorik bilgiler ifade edilmektedir. Örneğin “Lider 1” hem amaçlara yönelik hem de kişiye yönelik davranışları yüksektir, “Lider 4” ise bunun tam tersidir (Koçel, 2013: 578). Ohio Araştırması, Michigan Araştırması’ndan farklı olarak, bu iki davranış faktörünün tek boyutun iki ucu olmadığını, ayrı ayrı boyutlar oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır (Başaran, 2004: 71).

2.2.2.3. Liderlik Doğrusu/Liderlik Dizisi Kuramı

Liderlik Dizisi veya Liderlik Doğrusu Kuramı Robert Tannenbaum ve Varrem H.Schmidt’in Harward Üniversitesi’nde 1950’li yıllarda yaptıkları araştırmalara dayanır (Başaran, 2004: 83). Tannenbaum ve Schmidt, yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemelerinde etkileri olduğuna inandıkları bazı etkenleri tanımlayan ilk kuramcılardandır. Bireysel olarak özünde işgörenlerin bulunduğu bir liderlik tarzını benimserken, liderlerin yönetim şeklini belirlerken önce çeşitli pratik faktörleri göz önünde bulundurmak zorunda olduklarını vurgulamaktadırlar. Bu kuramın

araştırmacıları liderlik stillerini, liderlik davranışlarının özelliklerini gösteren bir doğru dizini üzerinde açıklamışlardır (Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 160-161).

Bu kuramda liderlik tarzları, Otokratik-Demokratik-Başıboş liderlik çizgisi üzerinde bir yerde yer alır. Liderlerin bu çizgi üzerindeki yeri başkalarında farklılık gösterebilir; ama liderlik biçimi bu üç tarzdan biridir (Başaran, 2004: 83). Bu kuramı şekil üzerinde gösterecek olursak (Sökmen, 2013: 145):

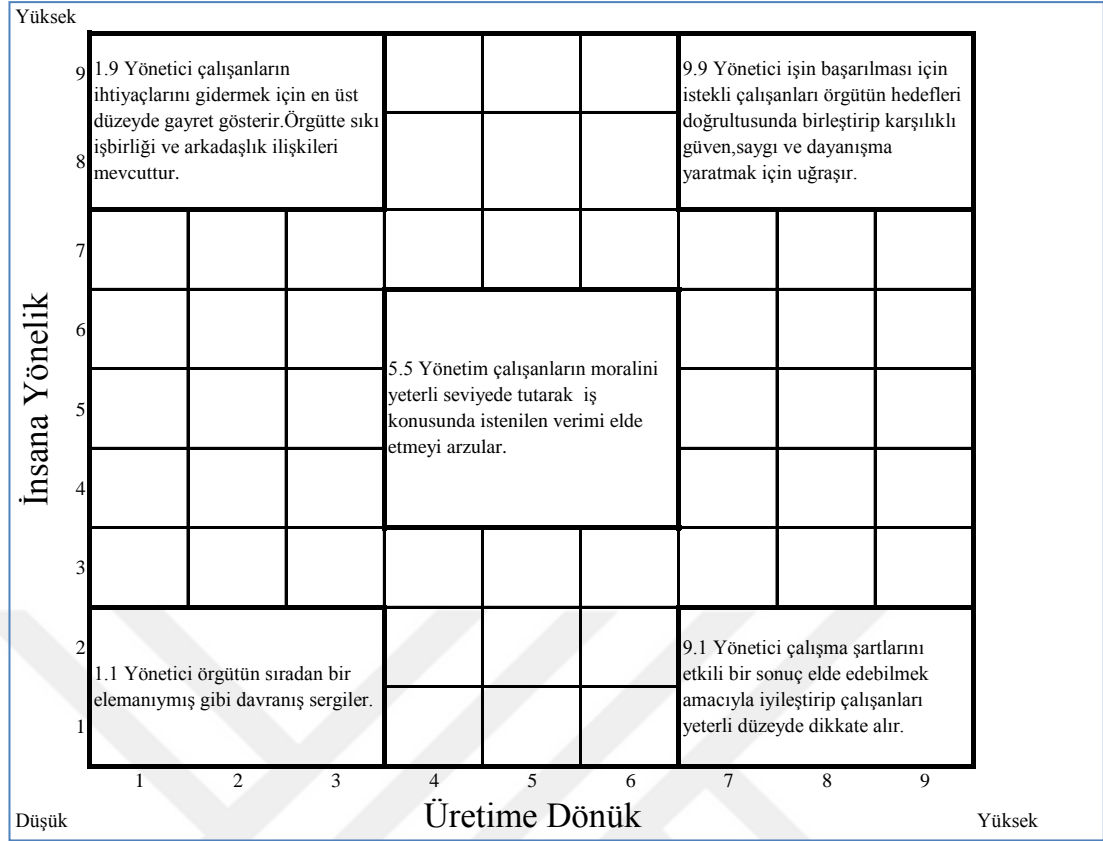


Şekil 2. 4: Liderlik doğrusu modeli (Asunakutlu, 2016: 52).

Şekil 2.4.'de görüldüğü üzere, doğrunun bir ucunda yönetici merkezli liderlik, diğer ucunda ise ast merkezli liderlik yer alır (Sökmen, 2013: 145).

2.2.2.4.Yönetim Izgarası/Yönetim Gözeneği/Yönetim Ölçeği Kuramı

Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli'ne popüler bir terminoloji katan Yönetim Ölçeği Kuramı Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1950'ler de geliştirilmiştir (Sökmen, 2013: 143). Ohio ve Michigan üniversiteleri çalışmalarından çıkan sonuçta, liderlik tarzlarının tek boyutlu olarak görülemeyeceğiydi. Yapılan araştırmalarda hem göreve yönelik hem de çalışana yönelik liderlik tarzlarının başarı için etkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle bir liderin işgörenlere ve göreve yönelik yaklaşımlarını ölçebilmek için Blake ve Mouton tarafından ortaya konulan Yönetimsel Scala ile liderliğin iki boyutlu doğasını göstermiştir (Bolden, 2003: 8; Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 160).



Şekil 2. 5: Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası (Turan ve Bektaş, 2014: 314).

Northouse (2007: 74) yönetim ızgarasının, iki kesişen eksene sahip bir model olduğundan, bu modelde liderin, üretime ve insana yönelik tarzlarından bahsetmiştir. Yatay eksenin liderin sonuçlara yönelimini, dikey eksenin ise çalışanlara yönelimini gösterdiğini belirtmektedir. Her bir eksenin dokuz noktalı ölçekle gösterildiğini ve "1" rakamı minimum yönelimi, "9" rakamı ise maksimum yönelimi ifade ettiğini ve her bir eksenden gelen puanların grafiğinin, çeşitli liderlik tarzlarını gösterdiğini açıklamıştır. Bu boyutlardan alınan toplam puanlara göre beş değişik liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 160). Bu liderlik tarzları şunlardır (Başaran, 2004: 88-89; Northouse, 2007: 75-76; Turan ve Bektaş, 2014: 312-313; Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 160-161):

a) Yoksullaşmış Liderlik (Fakirleşmiş, Korkak, Güvercin. 1.1 Yönetim):

Bu tarz liderler çalışanlara hiçbir müdahale de bulunmayarak, ne çalışan ne de üretimle ilgilenmez. Bu tarz liderler, bir lider olma hareketlerini kontrol ederler fakat ilgisiz ve çekingen davranırlar. İş başarımları ve çalışanların tatmini açısından en az gayreti gösteren liderdir. Liderler örgütte kalabilmek için yapılması gerekli zorunlu ve asgari işleri yerine getirirler. Zorda kaldıklarında, tehlike arz etmeyecek kararlar

alırlar. Liderler örgüt içinde yaşadıklarından ya küsmüştür ya da ilk fırsatta yöneticilikten çekilmeyi düşünmektedir.

b) İnsancıl Liderlik (Şehir Kulübü Liderliği, Arkadaş, Kumru, 1.9 Yönetimi):

Lider, üretime en düşük seviyede ilgi gösterir fakat çalışanlarına karşı, astlarına karşı insancıldır. Örgütte olumlu bir hava yaratmak için çaba sarf eder. Üretim çalışanların isteğine bağlıdır. Görevin başarımına yönelik ilgi azdır. İzleyicilerin sosyal ve kişisel ihtiyaçları önemlidir ve dikkate alınır. Samimi ve etkili ilişkilerin üretimde verimi arttıracığı görüşü hakimdir.

c) Göreve Bağımlı Liderlik (Otorite-İtaat, Goril, 9.1 Yönetimi):

Lider, çalışanlarla ilişkilerini keser, tüm gücünü örgütün amaçlarına ulaşması için harcar. Bunu gerçekleştirmek için güç, yetki ve denetimden faydalanır. İş koşulları üretimde maksimum verimlilik elde etmek için düzenlenir. Yani verimi arttırmak tek amaçtır. Lider, görevle ilgili talimatların verilmesinden başka çalışanlarla iletişime geçmez, sonuç odaklıdır ve onun için insanlar amaca ulaşmak için sadece bir araçtır.

d) Orta Yolcu Liderlik (Uzlaşmacı, İhlmlı, Kurnaz Tilki, 5.5 Yönetim):

Bu tarz liderler, var olan yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. Lider, çalışanlara da üretime de orta düzeyde ilgi gösterir. İşgörenler ve işin gereklilikleri arasında denge sağlar. Bu tarz liderler, genelde çıkarlarına uygun olanı tercih eder. Denge kurmak için çatışmalardan kaçınırlar.

e) Takım Liderliği (Etkili Lider, Kaplan, 9.9 Yönetim):

Lider göreve işgörene karşı yüksek düzeyde ilgi gösterir. Örgütün amacı etrafında sosyal ilişkileri maksimum düzeyde tutar. Takım bilinci esastır. Bu liderlik biçiminde örgütte yüksek düzeyde katılım ve takım çalışması vardır. Bu kuram çalışanların verimli çalışmaya ve kendisini işe adamaya ihtiyaç duyduğunu varsaymakta ve çalışanların kararlara katılmasını teşvik eder. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı saygı, güven, dayanışma ve özgüven yoluyla yüksek performans vardır.

2.2.2.5. X ve Y Kuramı

Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Kuramı öncelikli olarak, liderlikle ilgili olmayıp, lideri izleyenlerin göstermiş oldukları davranışlara göre liderinde davranışlarının etkileneceğini öngörmektedir. Kökleşmiş olan yönetim kuramlarından Klasik ve Neo-Klasik yaklaşımların insanlarda ne gibi özellikler gördüklerini ve insancıl açıdan insanlarda hangi özellikler olması gerektiğini ortaya

koymaktadır (Bolden, 2003: 7; Başaran, 2004: 79; Koçel, 2013: 581). Bu kuramın varsayımları insanların doğasının aynı zamanda liderlerin davranışlarını belirleyen unsurlar olduğudur. McGregor edinmiş olduğu tecrübenin bir sonucu olarak birbirine zıt olan bu davranışları iki grupta toplamıştır (Bolden, 2003: 7; Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 161).

X ve Y Kuramı aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Gedikoğlu, 2015: 32);

Tablo 2. 3: X ve Y Kuramları

X Kuramı'na Göre	Y Kuramı'na Göre
Normal insanlar çalışmaktan hoşlanmaz ve fırsatını bulunca da kaytarır.	İşte zihinsel ve fiziksel çaba ortaya koymak, oyun oynamak kadar veya dinlenmek kadar doğaldır. Ortalama bir insan uygun koşullarda sorumluk almaktan kaçınmaz.
Bu yüzdende gereken çabayı ortaya koyabilmeleri için birçok işgörenin korkutulması, kontrol edilmesi gerekir.	İnsanlar amaçlarını gerçekleştirebilmek için öz yönlendirme ve öz denetim yaparlar.
Normalde bir insan yönlendirilmek ister, sorumluktan kaçır, fazla bir hırsı yoktur her şeyden önce güvende olmayı arzu eder.	İş görenler örgütsel sorunların çözümünde işe koşabilecekleri hayal gücüne, özgünlüğe ve yaratıcılığa sahiptirler.

Kaynak: (Bolden, 2003: 7).

Koçel'e (2013: 582) bu kuramın göre X Kuramı'nı referans alan bir lider otoriter liderlik davranışları sergiler ve sürekli çalışanlara müdahale eder. Y Teorisi'ni kendine referans alan liderler ise demokratik ve katılımcı lider perspektifi gösterir.

2.2.2.6. Likert'in Sistem 1-4 Kuramı

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Enstitü başkanı iken, 1950'li yıllarda yapmış olduğu araştırma sonuçlarına dayanarak liderlikte "1-4 Sistemi" ya da diğer adıyla Destekçi Liderlik Kuramı'nı geliştirmiştir (Başaran, 2004: 85). Koçel (2013: 582) bu kuramın liderlerin sergiledikleri davranışların anlaşılmasına ve gruplandırılmasına yönelik olarak geliştirilmiş bir model olduğunu belirtmekte ve Likert'in bu davranışları toplam dört grup altında topladığını vurgulamaktadır. Bu dört grup kısaca aşağıdaki tabloda gösterildiği şekilde özetlenebilir:

Tablo 2. 4: Likert'in Sistem 1-4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENLERİ	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
	İSTİSMARCI OTOKRATİK	YARDIMSEVER OTOKRATİK	KATILIMCI	DEMOKRATİK
1.Çalışanlara Güven	Çalışanlara asla güvenmez	Efendi ile hizmetçisi arasındaki ilişkiye benzer güven anlayışı hâkimdir.	Çalışanlara Kısmi olarak güven duyar, karar verme konusunda kontrolü elinde bulundurmamak ister.	Çalışanlara tam güvenir.
2.Çalışanların algıladıkları serbestlik	Çalışanlar görevleriyle ilgili tartışmalarda kendilerini serbest hissetmez.	Çalışanlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Çalışan kendisini serbest hisseder.	Çalışanlar tamamen serbest hisseder.
3.Liderin çalışanlarla ilişkileri	İşe yönelik konularda çok nadir olarak çalışanların fikrine başvurur.	Ara sıra çalışanların fikirlerine başvurur.	Genellikle çalışanların fikirlerine başvurur ve faydalanmaya çalışır.	Her zaman çalışanların fikirlerine başvurur ve onlardan faydalanır.

Kaynak: (Koçel, 2013: 582).

2.2.2.7. Dikey İkili Bağlılık Kuramı

Başaran (2004: 86) George B.Graen'in Dikey İkili Bağlılık Kuramı'nda, lider ile liderin takipçilerinin tek tek dikeyine ilişkilerinin ele alındığını belirterek bu kuramın, lider ile takipçilerinin kişisel ilişkilerine önem verdiğinden tek boyutlu olduğunu, bu kurama göre liderlik biçimini; lideri takipçileri tarafından oluşturulan gruba karşı bir davranış bütünü olarak görmenin yanıltıcı olacağını vurgulamaktadır. Başaran (2004: 86) devamla üyelerin tamamının, işe karşı tutumların denk olduğu varsayıldığında bu kuramın geçerli olabileceğini belirterek oysa gerçek örgütsel yaşamda bunun imkânsızlığından bahsetmektedir.

Yine Başaran'a (2004: 86) göre bu kuramın öngörüsü olan ve liderin etkili olabilmesi için aşağıda belirtilen iki duruma dikkat etmesi gerektiğini belirlemektedir. Bunlar:

a) *İzleyenlerin Katılımını Sağlama:* Lider örgüt üyelerinin hayati durumlar karşısında oluşan sorunları çözüp çözemeyeceği konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

b) *İzleyenlerin Katkısı Sağlama:* Lider, üyelerin örgütsel işlere yapabilecekleri katkıyı sürdürebilmelerini sağlamalıdır.

2.2.2.8. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Araştırmaları

Güney'in (2015: 367) belirttiğine göre 1930'lu yılların sonunda Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından "Liderlik ve Grup Yaşamı" adıyla bir çalışma başlatılmış ve Lippit ve White tarafından çalışmaları 1975 yılına kadar devam ettirmişlerdir. Bu araştırmalar, araştırmacı gözetiminde maske ve boyama faaliyetlerinde bulunmak üzere, on-on bir yaşlarındaki çocuklardan oluşturulan grup faaliyetlerinde, yetişkinlerden seçilmiş olanların liderlik biçimleri, grubun üyeleriyle ilişkileri ve verimliliğine etkileri gözlemlenerek (Eren, 2009: 35) yapılan bu çalışmaların sonucunda demokratik ve liberal (Tam Serbest) liderlerin özellikleri belirlenmiştir (Güney, 2015: 367). Güney'e (2015: 368) göre bu yaklaşımda, demokratik liderler tek başlarına karar vermezler, karar mekanizmalarında grubu oluşturan tüm üyeler eşit hakka sahiptir. Lider genel anlamdaki kararları gruba getirir, grupta yapılan tartışmalar sonucunda ortak bir karar alınır. Çalışanlar çalışmak istediği arkadaş grubunu belirlemede ve görev paylaşımı yapmakta serbesttirler.

Eren'e (2009: 35) göre de liberal liderler gruba tamamen serbesti tanır ve üyelerin dilediklerini yapabilmesini ister. Liberal liderler güç kullanmaktan kaçınır, karar aşamasında gruba ve üyelerine tam özgürlük verir. Bunu için grup üyelerini eğiterek kendi güdülerini harekete geçirir, grup üyelerine çok az telkinde bulunur. Liderin karara katılımı minimum düzeydedir, olumlu ya da olumsuz eleştiri yapmaktan kaçınır, görev sorumluluğun dağıtımında etkili değildir, sadece istenildiği durumlarda katkı sağlar, grup içi tartışma ve çatışmalara pek katılmaz (Güney, 2015: 368).

2.2.2.9. Z Kuramı

McGregor'un X ve Y Kuramları birbirine zıt iki grup davranışı içeriyordu. Bu ayrımı eleştiren bilim insanları başka bir tür liderlik biçimi olduğuna inanıyorlardı. Bu ayrılıklardan yola çıkan William Quich ve Alfred Joeger, Amerika ve Japonya'daki örgütleri karşılaştırarak bir kuram geliştirdiler. Araştırmacılar, X ve Y Kuramı'nın

her örgütte uygulanamayacağını belirterek bu iki kuramın birleşimine Z Kuramı dediler. Bu kurama göre (Daft, 1983'den akt., Başaran, 2004: 80-81) :

- a) Çalışanlar uzun süre istihdam edilmelidir.
- b) Çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararlara dolaylı veya dolaysız katılmalıdır.
- c) Çalışanlar iş ile ilgili sorumluluk almalıdır.
- d) Çalışanlar ara sıra denetlenmeli ve yavaş yavaş terfi ettirilmelidir.
- e) Liderler doğal denetimleri gizli, biçimsel denetimleri açık yapmalıdır.
- f) Çalışanlar gerektiği kadar uzmanlaştırılmalıdır.
- g) Çalışanlarla örgütsel etkileşimler sürekli ancak dışarıda ailelerle birlikte ara sıra yapılmalıdır.

2.2.3.Durumsallık Kuramları

Koçel'e (2013: 584) göre liderlik süreçlerinin meydana geldiği şartlara ağırlık veren kuramlara Durumsallık Kuramları ya da Koşul-Bağımlılık Kuramları denilmektedir. Özellikler ve Davranışsal Kuramları, liderlere farklı ortam ve durumlar söz konusu olduğunda etkili lider olabilmenin yollarını göstermekten uzak kalmışlardır. Ayrıca araştırmacılar, değişimin hızlı yaşandığı bir çevre göz önüne alındığında, belli bir önderlik yaklaşımının tüm değişen ortamlarda ve durumlarda geçerli olamayacağını belirtmişlerdir (Bolden, 2003: 8; Gedikoğlu, 2015: 34).

Davranışsal Kuramlar, liderlerin işe yönelik ve göreve yönelik davranış gösterebilecekleri üzerinde durmuş ancak hangi koşulda işe dönük, hangi koşullarda göreve yönelik davranışın etkili olacağını belirtmemiştir. Oysa Durumsallık Teorileri, liderin bu iki davranışının belirli koşullar altında aynı ölçüde etkin olabileceğini savunmuştur (Koçel,2013: 585). Liderliği içinde bulunan koşullarda açıklamayı amaçlayan Durumsallık Yaklaşımı Şekil 2.6'da gösterilen bireysel ve durumsal unsurların, liderlik tarzlarını hangi oranda etkilediğini ortaya koymayı hedeflediğini ve liderliğin etkinliğini belirleyen faktörlerin neler olduğu gösterilmektedir (Koçel, 2013: 584; Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 162).



Şekil 2. 6: Etkin liderliği etkileyen kişisel ve durumsal faktörler (Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 162).

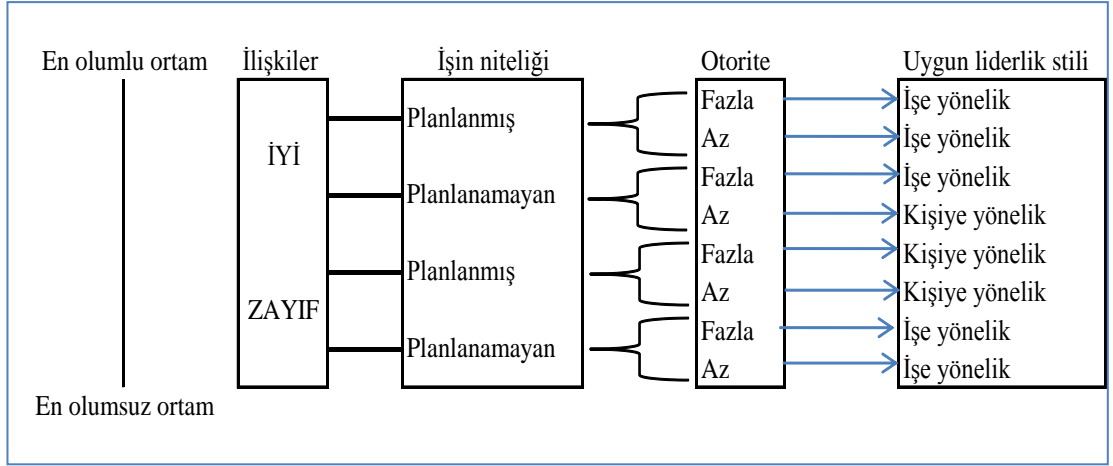
Durumsallık Teorisi'nin varsayımlarına karşılık hangi durumda hangi liderlik biçiminin etkili olabileceği ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı fazla değildir (Koçel, 2013: 585).

2.2.3.1.Fiedler'in Durumsallık Kuramı

1960'lı yıllarda Fiedler, Durumsallık Yaklaşımı'nı kullanarak ilk teoriyi geliştirmiştir. Bu erken dönem teorinin ana fikri, liderlik etkinliklerinin grup performansı açısından, iki faktör etkileşimine bağlı olduğudur. Bunlar liderin, görev ya da ilişki motivasyonları ve durumun yönüdür (Northouse, 2007: 79). Sökmen'e (2013: 149) göre Durumsallık Teorileri arasında popüler olan bu yaklaşıma liderlerin davranışının etkililiğini, üç önemli koşulsal unsur belirler. Bunlar:

- a) Liderle çalışanlar arası ilişki
- b) Başarılması gereken görevin niteliği
- c) Liderlerin makama dayalı yetki gücü

Koçel'in (2013: 585) belirttiği gibi bu faktörler, liderler için olumlu-olumsuz bir ortam meydana getirecek ve uygun olan liderlik tarzını etkileyeceğinden, bu faktörlerin alacağı değere göre oluşan durumlarda değişik liderlik tarzları etkili olacaktır. Yukarıdaki belirtilen bu üç durumsal değişkenin birlikte ele alınması ile sonuç olarak aşağıdaki Şekil 2.7' deki gibi bir durum ortaya çıkacaktır (Koçel, 2013: 587).



Şekil 2. 7: Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli (Koçel, 2013: 587).

Güney'e (2015: 377) göre Fiedler'in Durumsallık Kuramı, temelinde deney, bilgi ve ifadelere dayalı bir kuram olup kalıplaşmış liderliğin her ortam ve durumda her zaman geçerliliğinin olmayacağını ileri sürmekte ve belirli ortam, durum ve koşullarda değişebilen bir liderlik tarzının olması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca Fiedler önceki liderlik yaklaşımlarının demokratik liderlik tarzının da her ortam, durum, şartta da en iyi liderlik biçimi olmağını da ispatlamış oldu.

2.2.3.2. Vroom – Yetton Normatif Liderlik Kuramı

V. Vroom ve P. Yetton, liderlerin karar vermede kullanabileceği normatif bir model sunmuşlardır. Daha sonraları Vroom ve Jago tarafından geliştirilen bu kuramda, liderler daha sonradan oluşabilecek durumlarda da liderlik tarzlarını değiştirebilme esnekliğine sahip olmalıdır (Sökmen, 2013: 151). Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen bu kuram liderlerin karar verme süreçlerine odaklanarak liderlik sürecinde karar vermenin önemine dikkat çekmektedir. Araştırmacılar, liderlik etkinliği açısından iki önemli ölçüt olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi kararın niteliğidir, ikinci ölçüt ise kararın benimsenebilirliğidir (Sökmen, 2013: 151; Güney, 2015: 380).

Modelin savunucuları tarafından karar verme ve şartlara göre oluşabilecek beş liderlik biçimi ve yedi durumsallık şeklinin olacağını öne sürmüşlerdir. Bunlar (Güney, 2015: 380-381):

- Otokratik-1*: Liderler elindeki mevcut veriler ışığında kendi kendine karar verir.
- Otokratik-2*: Lider izleyenlerden ek bilgiler alır ancak yine kendisi karar alır.

- c) *Danışmacı-1*: Lider bir sorun hakkında karar vermeden önce astları ile sorunu paylaşır, görüşlerini alır, tekliflerini sorar fakat kararı vermek yine kendine aittir.
- d) *Danışmacı-2*: Liderler verecekleri karardan önce sorunlarla ilgili grubun üyeleriyle sorunu tartışır, ancak karar yine kendisi verir, eğer isterse verilen karara üyelerin kararlarını da yansıtır.
- e) *Grup-1*: Lider sorunu bir grup üyesi gibi takipçileriyle bireysel olarak tartışır, alternatif çözümler belirler ve ortak bir karar alırlar.
- f) *Grup-2*: Lider bütün takipçilerini toplar, kendi düşüncülerini söyler, kendi kararını kabul ettirmeden demokratik bir şekilde ortak karar alırlar.
- g) *Yetki Devreden*: Lider sorunun çözümünü takipçilerine bırakır.

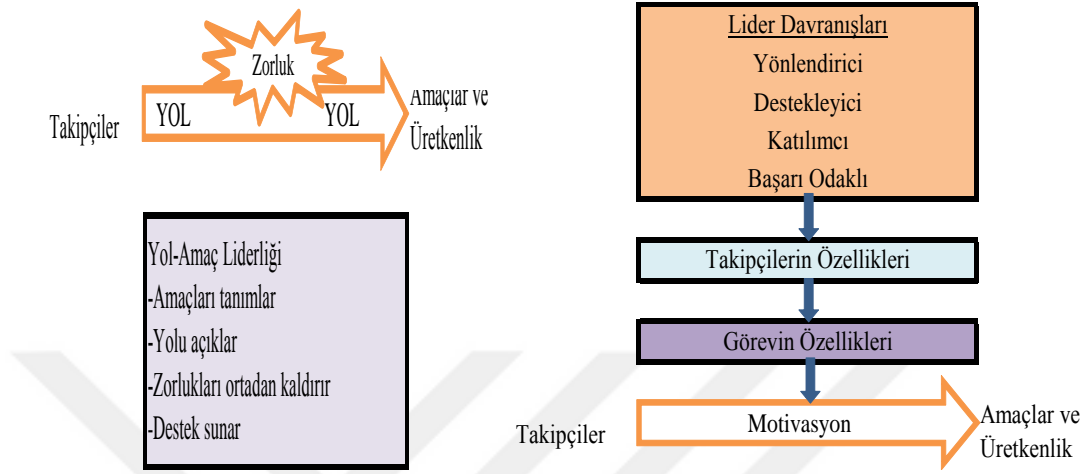
Yukarıda belirtilen karar verme tarzları, esasında astların katılımı yolu ile alınacak kararların daha etkili olacağı, ancak bazı durumlarda ve şartlarda da liderin tek başına alacağı kararların daha hızlı ve etkili olabileceği belirtilmiştir (Sökmen, 2013: 152).

2.2.3.3. Yol – Amaç Kuramı

Yol-Amaç Kuramı, 1970’li yılların başında Robert J. House ve Martin G. Evans tarafından geliştirildiği kabul edilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 164; Başaran, 2004: 98; Sökmen, 2013: 152). Yol-Amaç Kuramı büyük ölçüde motivasyon konusundaki güdülenme teorilerinden Vroom’un Beklenti-Yeğleme Kuramına dayanmaktadır (Başaran, 2004: 98; Sökmen, 2013: 152; Koçel, 2013: 588). Bu teorinin amacı, çalışanların motivasyonuna odaklanarak onların performans ve memnuniyetlerini arttırmaktır (Northouse, 2007: 115). Bu kurama göre insanlar gereksinimlerini karşılamak üzere güdüledikleri bir amaca ulaşmak için her türlü zorluğu aşarak yolu açarlar ve etkili olurlar (Başaran, 2004: 98). Koçel (2013: 588) ve Güney (2015: 377) bu kurama göre, bir insanların davranışını belirleyen iki etken olduğunu birincisinin, insanın belirli davranışların ancak belirli davranışlarla sonuca ulaştırılacağı algısı; ikincisi ise ulaşılan bu sonuçların insanlar için değeridir. Bu kuramın liderlik süreçleri için önemi, lideri takip edenlerin iki konuda motive edilebileceğidir. Bu iki faktör;

- a) Amaçları belirlemede
- b) Takipçilerin bu amaçları gerçekleştirebilmesi için yolların bulunmasında.

Başka bir deyişle, liderler yönetimi altındaki insanların takip ettikleri amaçları ve bu amaçların değerlendirilme derecelerini etkilerler. Northouse'e (2007: 116-118) göre kavramsal olarak Yol-Amaç Teorisi biraz karışıktır. Ancak teori Şekil 2.8'de ki gibi daha küçük parçalara ayrılarak daha kolay ve daha iyi anlaşılabilir.



Şekil 2. 8: Yol-Amaç Kuramı'nın temel bileşenleri (Northouse, 2007: 116-117).

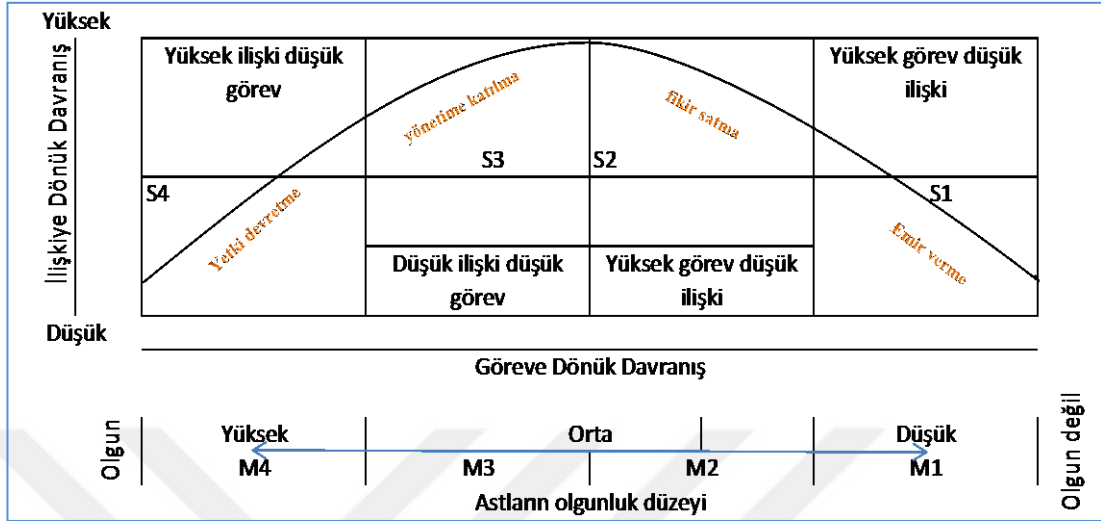
Housen'in kuramı, temelde liderin davranışlarının, takipçilerin motivasyonunu, performansını ve beklentilerini nasıl etkilediğini belirtmektedir. Housen bu kuramıyla dört farklı liderlik tarzının bulunduğunu ileri sürmektedir (Northouse, 2007: 118; Güney, 2015: 378).

- Otoriter
- Destekleyici
- Katılımcı
- Başarıya Yönelik

2.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Güney'e (2015: 378) göre Hersey ve Blanchard, Blake ve Mouton'un İki Boyutlu Liderlik Yaklaşımı'ndan yola çıkarak bu kuramı geliştirmişlerdir. Eren'e (2009: 517) göre bu kuramda araştırmacılar astların olgunluk düzeylerinin durumsal değişkenlere göre durumuna dikkat çekmişlerdir. Başaran'a (2004: 64) göre ise bu kuram, Ohio Liderlik Modeli ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı'nın birleştirilmesi ile geliştirilen şeklidir. Bu nedenle de Üç Boyutlu Lider Etkililiği Kuramı olarak adlandırılmıştır. Bu kurama göre astların yeteneği, eğitim düzeyi ve özgüvenleri düşük ise olgunluk düzeyi de düşüktür; dolayısıyla eğitim düzeyi, özgüveni, yeteneği

ve iş görme arzusu yüksek, yani olgunluk düzeyi yüksek astlara göre, liderden görmek istedikleri davranış biçimleri de farklı olmaktadır. Kısaca bunu Şekil 2.9.'da ki gibi gösterilebiliriz (Eren, 2009: 517).



Şekil 2. 9: Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik davranışı ve astların olgunluk düzeyi ilişkisi (Eren, 2009: 518).

Şekil 2.9'a göre S1, S2, S3 ve S4 lider davranışlarının göreve yönelik ve ilişkiye yönelik durumlarıdır. M1, M2, M3 ve M4 ise astların olgunluk düzeyi durumlarıdır (Eren, 2009: 517). M1 düzeyinde astların olgunluk düzeyi düşüktür. Lider ise S1 düzeyinde emir verme yoluyla, astlarının yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını, neyi ne zaman yapacağını söylemelidir. M2 düzeyinde astların olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider ise S2 düzeyindedir. Liderler hem iş ile ilgili görevlere hem de çalışanlarla ilişkiye önem verir ve astlarını ikna yoluyla hem fikir hem de emirlerinin gerekçelerini aktarır. M3 düzeyinde astların olgunluk düzeyi yüksektir. S3 düzeyinde lider ise, yüksek ilişki görev davranışı ile astlarının fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlar. M4 düzeyinde astların olgunluk düzeyi çok yüksektir. S4 düzeyinde lider ise düşük ilişki ve düşük görev davranışı sergileyerek astlarının amaçlarını gerçekleştirmesi için yetkilerini devreder (Eren, 2009: 517-518; Güney, 2015: 379).

2.2.3.5. 3D Liderlik Kuramı

3-D Kuramı, W. J. Reddin tarafından yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konmuş bir kuramdır (Başaran, 2004: 93). 3-D denilmesinin sebebi, bu kuram Yönetim Gözeneği Kuramı'ndaki işgörenlere yönelik ve göreve yönelik temel iki boyutuna

(Eren, 2009: 512), bir üçüncü boyut olan “etkililik” boyutunun eklenmesidir. Her boyut birbirine bağımlı üç uzanımı anlatmaktadır. Bu boyutlar ve anlamları aşağıdaki şekilde ki gibidir (Reddin, 1970’den akt., Başaran, 2004: 93):

Liderin Yönelimi	Liderlik Stili	Ortamın Elverişli Olması	Etkililik Dereceleri
1. İY Yüksek GY Düşük	Geliştirici* Bağlanmış Misyoner	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük
2. İY Düşük GY Yüksek	Babacan* Adanmış Yetkici	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük
3. İY Yüksek GY Yüksek	Yürütücü* Bütünleştirici Uzlaşımçı	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük
4. İY Düşük GY Düşük	Bürokrat* Yabancılaşmış Başboş	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük

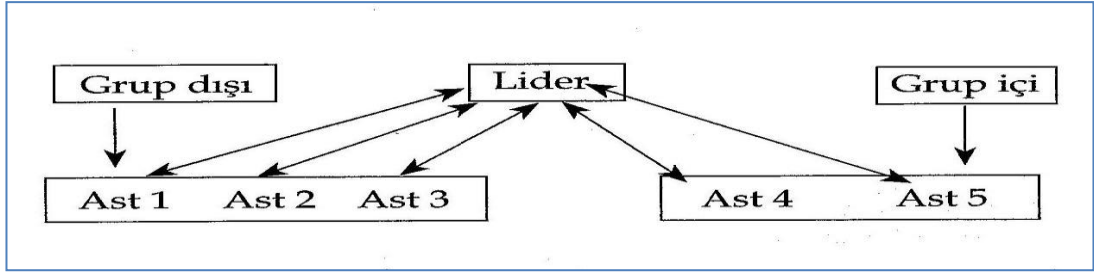
GY: Göreve Yönelik İY: İlişkiye Yönelik *: Esas Liderlik stili

Şekil 2. 10: Reddin’in 3-D Kuramı’na göre liderlik biçimleri (Başaran, 2004: 93).

Eren’e (2009: 514) göre bu kuramda etkililik her ne kadar liderin seçimine bağlı gözüküyor olsa da, liderler bu seçimlerinde bağımsız değildirler. Belirli durumlarda belirli bir davranış şekli gösteren liderler, etkinlik doğrusu üstündeki aşırı etkililik ve aşırı etkisizlik arasında bir yerdedir.

2.2.3.6. Lider-Üye Değişimi Kuramı

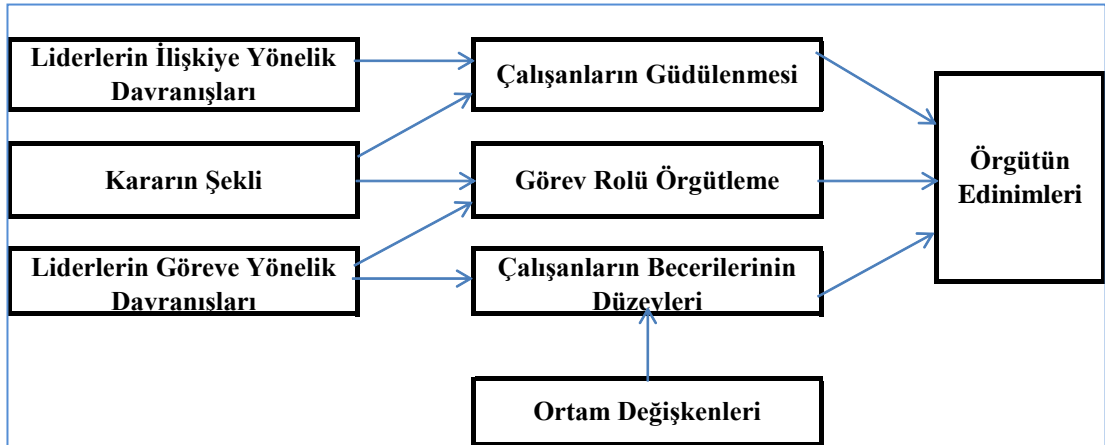
Güney’in (2015: 382) belirttiğine göre Lider-Üye Değişimi Kuramı, Graen ve Haga tarafından geliştirilmiştir. Kuram’a göre liderlik, liderliğin takipçileri ile arasındaki etkileşimlerden oluşan bir süreçtir. Lider takipçilerinin bazılarıyla özel ilişkiler kurar, bu takipçiler kendilerine güvenilen, liderin ilgilendiği ve ayrıcalık tanıdığı küçük gruplardır. Bu küçük gruplar benimsenenler diğer gruplar ise dışlananlardır. Bu kuram, lider davranışlarını açıklamakta çok takipçilerin davranışları açısından kullanıldığında daha yararlıdır. Bu kuramın şematik görüntüsü ise şu şekildedir (Güney, 2015: 383):



Şekil 2. 11: Lider-Üye Değişimi Kuramı (Güney, 2015: 383).

2.2.3.7. Yukl'ın Liderlik Davranışları Kuramı (Çok Bağlantılı Liderlik)

Ohio State Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konulan liderin insana önem verme ve yapıyı işletmek boyutlarına, G.A. Yukl tarafından otokratik ve demokratik boyutu da eklenerek Çok Bağlantılı Liderlik kuramı geliştirilmiştir (Başaran, 2004: 99). Sökmen'e (2013: 159) göre Yukl bu teorinde liderlik davranışlarının; durumsal değişkenlere, işgörenlerin verimliliğine ve iş doyumuna etkilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu karama göre lider, yapıyı işletmeye yüksek derecede önem verdiğinde otokratik ya da işgörene yüksek derecede önem verdiğinde demokratik olmayabilir. Lider, işgörene önem verme veya yapıyı işletme boyutlarının her ikisinde de otokratik veya demokratik davranabilir (Başaran, 2004: 100).



Şekil 2. 12: Çok Bağlantılı Liderlik Kuramı'na göre takım edimi (Yukl, 1981'den akt., Başaran, 2004: 100).

Çok Bağlantılı Liderlik Kuramı, Üç Boyutlu Liderlik Kuramı'ndan çok boyutlu liderlik modellerine doğru geçiş niteliğindedir (Başaran, 2004: 100).

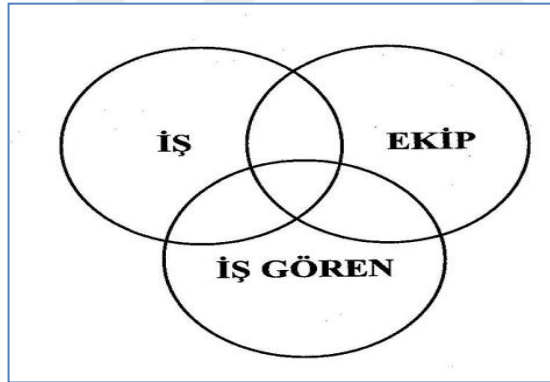
2.2.3.8. John Adair'in Durumsallık Kuramı

İşlevsel ya da eylem merkezci liderlik kuramı John Adair tarafından geliştirilmiştir. Adair'e göre liderlik, belli bazı özelliklere sahip olunmakla, doğru zamanda ve doğru ortamda bulunmayla gerçekleşmez. Liderlik, liderin doğru ortamda ve doğru zamanda, doğru davranışlar sergilemesiyle oluşan bir işlemdir (Başaran, 2004: 100-101). Eylem merkezci liderler, işlerin yapılmasını işgören ile diğer yöneticiler ve çalışanlarla işbirliği içerisinde yapılmasını sağlayan liderlerdir. Eylem merkezci bir lider;

- a) Yapılması gereken işlerin yapılandırılması ve yönlendirilmesi,
- b) İşi yapacak olan işgörenlerin desteklenmesi ve gözden geçirilmesi,
- c) Yapılacak iş ile ilgili bütün grupları eşgüdümlemek

faaliyetlerini yerine getirmektir (Bolden, 2003: 11).

Adair'in durumsallık teorisine göre etkili bir lider, işlevlerini ve davranışlarını aşağıdaki Şekil 2.13'de gösterilen iç içe geçmiş üç daire tarafından temsil edilen görev, grup ve işgörenlerin ihtiyaçlarını dengelemesini etkileşim sayesinde yerine getirir (Bolden, 2003: 11; Gedikoğlu, 2015: 39).



Şekil 2. 13: Lider davranışlarını belirleyen değişkenler (Bolden, 2003: 11).

2.2.4.Yeni Yaklaşımlar

Toplumsal ve kuramsal alanlardaki gelişmeler ve yeni oluşumlar aynı şekilde liderlik alanlarında da farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikler Kuramı ve Davranışsal Kuramlara yapılan eleştiriler Durumsal Kuramlarla giderilmeye çalışılmışsa da liderlik konusunda tam anlamıyla geçerli bir teori oluşturulamamıştır. Bu nedenle liderlik teorilerinin araştırma ve uygulama yöntemlerine yönelik çalışmalar devam etmektedir. Bunun sonucunda da yeni

liderlik teorileri ortaya çıkmaya devam etmektedir (Güney, 2015: 392). Bu kısımda, liderlik alanında ortaya konan ve son zamanlarda sıklıkla üzerinde durulan yeni yaklaşımları açıklanacaktır.

2.2.4.1.Etkileşimci / İşlemsel / Sürdürücü / Transaksiyonel Liderlik

1970’li yıllarda J. McGregor Burns tarafından öne sürülmüş ve başta M. Bernard Bass olmak üzere birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2013: 591). Burns liderliği etkileşimci lider ve dönüşümcü lider olarak ikiye ayırmaktadır (Güney, 2015: 395). Etkileşimsel Liderlik Kuramı daha önce ortaya atılan liderlik kuramlarından farklı olarak bir takım özellikler içermektedir. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları olarak bilinen Etkileşimsel Liderlik Teorisi, örgüt içi ve örgüt dışındaki değişime karşı direnmeyi ve örgütün mevcut prosedürlerini işletmeyi ve sürdürmeyi amaçlamaktadır (Sökmen, 2013: 163). Etkileşimsel liderlik “İşlemsel Liderlik”, “Görevsel Liderlik” ve “Yönetimsel Liderlik” olarak da adlandırılabilir (Koçel, 2013: 591).

İşlemsel liderlik, liderle takipçileri arasında gerçekleşen, alış-verişe odaklanan liderlik türlerine benzer (Northouse, 2007: 162). İşlemsel lider ile takipçileri arasında bir pazarlık söz konusudur. Lider, takipçilerine güncel ödüller, övgü, ihtiyaçlarının karşılanması, disiplin ve ceza işlemlerinden kaçınılması karşılığında takipçilerin örgütün amaçları ve belirlenen hedefleri doğrultusunda yapılması gerekenleri belirterek, onlardan yüksek performans beklentilerini dile getirir (Bass, Avalor, Jung ve Berson, 2003: 208).

İşlemsel liderlik, örgütün amaçları ve takipçilerin kendi çıkarlarını karşılamak için karşılıklı bir değişim ilişkisini ifade eder. Lider, örgütün amaçlarının yerine getirilmesinde, takipçilerin gösterecekleri çaba karşılığında tatmin edici ödüller ortaya koyarlar. İşlemsel liderler, takipçilerinin göstermiş olduğu performans sürekli izleyerek, standartların altında performansla karşılaşıldığında düzeltici önlemler alarak yönetimin etkililiğini gerçekleştirmeye çalışır ya da sorunları ortaya çıkmasını bekleyerek, sorunlar çıktıktan sonra müdahalede bulunarak, pasif bir yönetimde gerçekleştirebilir ya da herhangi bir önlem almaktan kaçınır (Bass, 1990: 10-11).

Eren’e (2009: 519) göre işlemsel liderlik davranışları gösteren yöneticiler, çalışanların başarılı olduklarını gördüklerinde onları ödüllendirmek amacıyla para ve

statü dağıtarak motive olmalarını sağlamayı isterler. Örgütsel faaliyetlerde geçmişten günümüze, günümüzden geleceğe doğru vizyon ve örgütsel kültürde herhangi bir değişim istemezler. İşletimsel Liderliğin iki temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Northouse, 2007: 171; Sökmen, 2013: 163; Güney, 2015: 399):

- a) *Koşullu Ödüllendirme*: Liderin bir görevi vardır ve bunun gerçekleşebilmesi için, takipçilere bir takım ödül vaadinde bulunurlar. Liderin istediği yüksek performans ve işin zamanında bitirilmesi gerçekleştiğinde ödül verilir.
- b) *Aktif ve Pasif İstisnai Yönetim*: Lider işler yolunda gitmediğinde müdahale eder. Düzeltici eleştiri, olumsuz geri bildirim ve olumsuz takviye içeren bir liderliktir. Etkileşimsel liderliğin bu boyutu, aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider, hataları ve kural ihlallerini izler, araştırır, standart sapmaları belirler ve düzeltici önlemler alır. Pasif lider ise, yalnızca standartlara ulaşamadığında ya da önemli bir sorun ortaya çıktığında duruma müdahil olur.

Çelik'e (1998: 424) göre çalışanların dürüstlüğü, doğruluğu, sadakati ve sorumluluğu işlemsel liderliğin moral değerleridir ve liderle çalışanlar arasında liderin, izleyenlerin haklarına ve ihtiyaçlarına dikkat edeceği şekilde hilesiz ve açık bir anlaşma yapılır. Etkileşimsel (Transaksiyonel, Sürdürümcü) liderlerin özelliklerini kısaca şu şekilde sıralayabiliriz (Bass, 1999: 11-12; Bolden, 2003: 14-16; Sökmen, 2013: 164; Koçel, 2013: 591; Gedikoğlu, 2015: 52-53):

- a) Sürdürümcü liderler, örgütte her şeyin önceden belirlendiği gibi devam etmesini ister.
- b) Sürdürümcü lider, çalışanları izler, başarılı olanı ödüllendirir, yetersiz olanları uyararak düzeltir.
- c) Sürdürümcü lider, statükonun devamı için ödül ve ceza gücüne başvurur.
- d) Sürdürümcü lider, çoğu zaman otokratik yönetim tarzı gösterir.
- e) Sürdürümcü lider, çalışanları ile sadece iş ilişkisi kurar.
- f) Sürdürümcü lider, çalışanlardan itaat bekler.
- g) Sürdürümcü lider, çalışanların temel gereksinimleri üzerinde yoğunlaşır ve neler olduğunu bulmaya çalışır, onların bu ihtiyaçlarını gidermek için çaba sarf eder.
- h) Sürdürümcü lider, günlük yönetim işlerinin yapılması için uğraşır.
- i) Sürdürümcü lider, sorunlara günlük ya da kısa vadeli çözümler bulmaya çalışır.
- j) Sürdürümcü lider, çalışanlarla iletişimi sadece onlara iş yaptırmak üzerine kurar.

- k) Sürdürümcü lider, serbest bırakıcı bir anlayışa sahiptir.
- l) Sürdürümcü lider, örgütsel bir sorun oluştuğunda, sorunun öncelikle astları tarafından çözülmesini bekler.
- m) Sürdürümcü lider, örgütsel amaçlardaki standart sapmaları inceler, gözler ve gerektiğinde duruma özel tedbirler alır ve müdahil olduğu zaman astlarına yıkıcı eleştirilerde bulunabilir ve ceza gücünü kullanır.

Sürdürümcü liderlik, daha çok okul liderlerinin eğitime yönelik olarak üst yönetim tarafından geliştirilen politikaları benimseyerek, okulda uygulamak ve yaptıkları denetimde, performansı standartların altında olan öğretmen ve çalışanların yetersizliklerini, ödül ve ceza gücü ile çözmeye çalışan liderlik tarzıdır. Öğretmenlerin en üst düzeyde güdülenmesine ve iş doyumlarına katkı sağlamaz. Okul liderlerinin liderlik özelliklerini kısıtlar, kendi başlarına kararlar alıp uygulamasının önüne geçer (Gedikoğlu, 2015: 53).

2.2.4.2. Dönüştürücü / Transformasyonel / Dönüşümcü Liderlik

Günümüz dünyasında ortaya çıkan yeni eğilimler ve gelişmeleri, sadece değişim kavramıyla açıklamaya çalışmak yeterli olmamaktadır. Son zamanlarda değişim kavramının yerine dönüşüm kavramı kullanılmaya başlamıştır (Güney, 2015: 393). Dönüştürücü liderlik kavramı ilk defa 1973 yılında J. V. Downton tarafından gündeme getirilmiş olmasına karşın J. McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır. Burns'ın hareket noktası ise Max Weber'in Karizmatik Liderlik Teorisidir (Güney, 2015: 394).

Northouse'a (2007: 161) göre dönüşümcü liderlik, liderliğin karizmatik ve duygusal yönlerine daha fazla önem veren "Yeni Liderlik" paradigmasının bir parçasıdır. Koçel'e (2013: 592) göre dönüşümcü liderler takipçilerinin ihtiyaç, inanç ve değer yargılarını değiştirebilen ve örgütlerinde, dönüşüm ve yenilenmeyi gerçekleştirebilen üstün performansa ulaştırabilen kişilerdir. Bass'a (1990: 20) göre, dönüşümcü liderler, üstün performansı gerçekleştirebilmek için çalışanların menfaatlerini yükselterek, örgütün amaç ve misyonları ile ilgili farkındalık oluşturarak, onlara bu amaçları ve misyonları kabul ettirerek, onların kendi çıkarları doğrultusunda, kendi çıkarlarını daha da ilerilere götürmek için harekete geçirir. Karizmatik bir kişilik olarak dönüşümcü liderler, örgütün amaçlarının ön planda tutulması gerektiğini benimseterek, ortaya koymuş olduğu vizyonu ile ilgili olarak takipçilerini

bilgilendirip, onları heyecanlandırarak, amaçlara ulaşmada izleyicilerin güven duygularını arttırarak bunları sağlar. Bir izleyicinin gözünde karizma elde etmek, dönüşümcü liderliğin merkezi konumundadır (Bass, 1990: 21).

Burns'a göre, dönüşümcü liderlik, lider ve takipçilerin birbirlerini, motivasyon ve ahlakın üst seviyelerine yükseltmeleri gerektiğinde ortaya çıkar. Dolayısıyla dönüşümcü liderin görevi izleyicilerinin farkındalık ve bilinç düzeylerini daha yüksek seviyedeki davranış ve ahlaka yükseltmektir (Mulla ve Krishnan, 2012: 85). Dönüşümcü liderlikte sadakat, güven, saygı ve çalışanların birlikte çalışması ile istenilen amaçlara ulaşılabilir. Buda çalışanların iş tatminini arttırır (Bass, 1999: 10). Dönüşümcü liderler, güçlü bir vizyona dayanan, dönüştürücü gelecek odaklılığı algılayan ve gerçekleştiren, diğer taraftan örgütsel değişimi öngören, örgüt kültürüne yoğunlaşarak paylaşılmış bir vizyonla gelecek odaklı bir yapı oluşturma gayreti içindeki kişidir (Sökmen, 2013: 169).

Alanyazında yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderliğin dört temel fonksiyonu üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu fonksiyonlar şunlardır;

- a) *İdealleştirilmiş Etki (Karizma)*: Bu boyut dönüştürücü liderliğin temelini oluşturmaktadır. Takipçiler, karizmatik liderleri taklit etmek isterler. Lider tarafından ortaya konan değerlere ve vizyona büyük güven duyarlar. Liderlerle izleyiciler arasında duygusal bağlar gelişir. Karizma, astlarının dönüşüm anında; kaygılarını anlama ve paylaşma, onların ihtiyaçlarını anlama ve paylaşma, her astla bireysel olarak ilgilenme, astların gelişimini sağlama ve astları üzerinde özel bir kişi olduğunu kabul ettirme gibi davranışları kapsar (Bass, Avalio, Waldman ve Bebb, 1987: 74).
- b) *Telkinle Motive Etme*: Bu faktöre ilham verici motivasyon da denilebilir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yaptıkları işlere yönelik motive edici ve ilham verici davranışlar sergiler. Takım ruhu geliştirilir. Dönüşümcü liderler, vizyonun paylaşılması, çalışanların amaçlara odaklanmasında ve bağlılık göstermesinde coşku ve iyimserlik göstermeleri için açık bir iletişim geliştirir (Northouse, 2007: 169).
- c) *Entelektüel Uyarım*: Entelektüel uyarım yoluyla liderler, astlarının fikir ve düşüncelerini teşvik eder. Bu bağlamda örgüt içinde ortaya çıkacak problemleri, yeni fikir ve yaklaşımlarla çözmeleri için yardımcı olurlar ve onları

cesaretlendirirler. Astlar, yeni yaklaşım ve fikirlerin, lider tarafından sorgulanmayacağını bilirler. Bu şekilde ortaya çıkacak sorunları kendi başlarına çözmeyi öğrenirler (Bass, Avalio, Waldman ve Bebb, 1987: 75).

d) *Bireysel Destek ve Bireysel İlgi*: Dönüşümcü liderler koç ve danışman olarak her bir takipçinin bireysel ihtiyaçlarını gerçekleştirmesine özel önem verir. İzleyenlerin potansiyelleri yüksek düzeyde gelişir. Örgütteki görev dağılımları astların kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar sunar. Lider aynı zamanda astlarının gelişimini sağlamasını öğretir. Bu şekilde astlarının da birer lider olarak yetişmesine katkı sağlar ve dönüşümcü liderler çok sayıda yeni lider yetiştirir (Bass, Avalio, Waldman ve Bebb, 1987: 75; Başaran, 2004: 104-105; Northouse, 2007: 169; Turan ve Bektaş, 2014: 322; Güney, 2015: 398).

Dönüşümcü liderlerin genel özellikleri ve izleyenleri üzerindeki etkileri kısaca şu şekilde sıralanabilir (Bass, 1990: 30-31; Çelik, 1998: 399; Başaran, 2004: 105; Northouse, 2007: 170; Sökmen, 2013: 173; Güney, 2015: 399):

- a) Örgütü bütün yönüyle algılar, gerçekleştireceği vizyonu tahmin eder.
- b) Örgütün geleceğine yönelik gerçekçi ülküsel düşünür.
- c) Var olan düzene karşıdır ve düzeni değiştirmeye çalışır.
- d) Değişim için örgütün var olan kaynaklarını zorlar.
- e) Astlarının, kendilerine olan güvenini arttırmak için onları motive eder.
- f) Kolektif bir örgüt kültürü yaratmaya çalışır.
- g) Karizmatiktir ve bu yönüyle diğerlerinden ayrılır. Astlara karşı sevgi ve saygı gösterir, zamanla astlarının üzerinde, yüksek etki, inanç, coşku, güven ve bağlılık yaratır.
- h) Liderlerin sınırlarının ötesindedir ve takipçilerini sıradan bir güdülemenin çok ötesinde güdüler.
- i) Astlarının özgüvenlerini geliştirerek onların sorunları çözmeleri konusunda yetiştirir ve cesaretlendirir.
- j) Kendi yeterliliklerinin farkındadırlar.
- k) Kapsamlı örgütsel sorunlar için, kısa vadeli çözümleri tercih etmez.
- l) Yaptıkları işi severek ve samimiyetle yerine getirir.
- m) Lider tüm takipçileri için rol modelidir.

- n) Lider, örgütün amaçları, hedefleri, kişisel ihtiyaçlar ve örgütsel değişimin gerekliliği konusunda, tüm takipçilerde farkındalık yaratır.
- o) Risk almanın önemini vurgular.
- p) Başarılı olan çalışanlarına anında özel ödüller verir.
- q) Astlarıyla ve grubun diğer üyeleri ile yüz yüze, birebir iletişim kurar.
- r) Astlarının da lider olarak yetişmesi için onların önündeki engelleri kaldırır, motive eder ve destekler.
- s) Astlarına ve takipçilerine karşı dürüst, tutarlı, açık, doru sözlü ve içi dışı birdir.
- t) Birlikteliğe, takım ruhuna ve birlikte başarmayı önemser.
- u) Özünde eşitlik, adalet, özgürlük ve kardeşlik gibi ortak değerler vardır.

Gediklioğlu ve Tahaoğlu'na (2009: 281) göre mevcut eğitim sistemimizin önümüzdeki yıllarda meydana gelebilecek toplumsal istek ve ihtiyaçları karşılayabilmesi için, okullarımızın bilginin üretildiği, aktarıldığı, değişen koşullara uyum sağlayabilecek kurumlar olmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin moral motivasyonu, iş tatmini ve etkililiği; okul liderlerinin bilgi, yetenek, tutum ve davranışları ile ilgilidir. Gedikoğlu'na (2015: 52) göre de okul liderlerinin, kendi eylem ve uygulamaları konusunda hesap verebilmeleri, dış çevreden gelen talep ve beklentilere cevap verebilmeleri ve dönüşümü gerçekleştirebilmeleri için dönüşümcü liderlik tarzı en etkili tarzdır.

Başaran'a (2004: 191) göre de günümüzün okul liderlerinden, öncelikle çok bilgili ve çok yönlü olmaları beklenmektedir. Çelik (1998: 402) okulların yeniden örgütlenmesinin, değişim ve dönüşüm gerekliliklerinin artık okul liderlerinin öğretimsel liderlik rollerinden dönüşümcü liderlik tarzlarına doğru değişikliğe yol açtığını belirtmiş ve Gedikoğlu (2015: 52) dönüşümcü liderlik davranışlarının, okul liderliğine normatif bir yaklaşım kazandırarak, öğrenme çıktılarının niteliğinin arttırılabileceğini vurgulamaktadır.

2.2.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, teolojik kökenli olup, Yunanca "hediye" anlamına gelmektedir. Bu kavramı ilk kullanan ise Max Weber'dir (Sökmen, 2013: 165). Karizmatik Liderlik Teorisi ile ilgili çalışmalar, Robert House'un görüşlerine dayanır. Daha sonra bu konuyla ilgili olarak Conger ve Konungo'da bazı araştırmalar yaparak teoriyi geliştirmiştir (Yukl, 2010: 262; Sökmen, 2013: 165).

Yukl'a (2010: 262) göre, izleyicilerin bir lidere karizmatik lider atfında bulanması için liderin özelliklerine, uzmanlık durumuna ve liderlik davranışına bakarlar. Karizma takipçilerin ilgisini çekecek bir vizyon sunmaktır. Bir liderin, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için uygulayacağı yöntemler, izleyicilerin üzerinde liderin olağanüstü olduğunu kabul ettirmelidir. Liderin fedakârlık yapması, kişisel riskler üstlenmesi, başarılı ve yenilikçi stratejiler kullanması, savundukları vizyona ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmesi izleyiciler üzerinde hem güven hem de olağanüstü bir lider olarak görülmesini sağlar. Liderin vizyon ve hedeflere ulaşma inancı, izleyicileri motive ederek başarı ihtimalini artırır. Yukl (2010: 263) devamla karizmatik liderler başkaları tarafından görülemeyen ve sadece lider tarafından görülen fırsatları imkânsız gibi görünen şeyleri, izleyicileri ile birlikte topluca gerçekleştirmeye yönlendirir. Karizmatik liderler, öngörüler, stratejik bakışları, güçlü inançları, kendilerine güvenmeleri, alışılmadık davranışlar sergilemeleri, dinamik ve enerjik yapıları ile takipçileri tarafından onaylanarak kutsallaştırılır ve sıra dışı lider görünümü kazanır. Karizmatik liderlerin belirli özellikleri ve davranış biçimleri vardır. Bunlar (Yukl, 2010: 264-265):

- a) Çekici ve net bir vizyon ifade etme,
- b) Kişisel risk alma,
- c) Vizyonu ifade eden güçlü ve etkili iletişim kurma,
- d) Yüksek beklentiler oluşturma,
- e) İzleyicilere iyimserlik ve güven telkin etme,
- f) Vizyona bağlı davranışlar geliştirme,
- g) Takipçilerin izlenimlerini yönetme,
- h) Örgütle özdeşleşme,
- i) Takipçilerini güçlendirme, geliştirme ve örgütle özdeşleştirmedir.

2.2.4.4. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Başiboş Liderlik / Serbest Bırakıcı)

Eren'e (2009: 524) göre tam serbestlik tanıyan liderlik yönetsel yetkilere fazla ihtiyaç duymayan çalışanları kendi hallerinde başiboş bırakarak çalışanların kendilerine tanınan imkânlarla görev ve sorumluluklarını kendi başlarına yapmalarını bekleyen bir liderlik stilidir. Tam serbesti tanıyan liderin, izleyenlere doğrudan bir etkisi yoktur. Çok nadir olarak izleyenlerin ne yaptıklarına bakar (Başaran, 2004:

84). Yetkiye sahip çıkmazlar ve tüm yetkiyi kullanma hakkını astlarına bırakırlar (Eren, 2009: 524).

Tam serbestlik tanıyan liderlerin bazı yararları da vardır. İzleyenlerin amaç, plan ve politikalarını kendilerin saptayıp, kararlarını kendilerinin alması ve uygulaması onların liderlik ve yönetim becerilerinin artmasını sağlar. Kültür seviyesi düşük, iş bölümüne sahip olmayan, sorumluluk duyguları düşük olan izleyenler açısından bu tarzın yürüyemeyeceği aşikârdır ve örgütte karmaşaya ve kaosa neden olur (Eren, 2009: 526).

2.2.5. Liderlik Stilleri

Liderlik stili, liderlerin kendisini izleyenleri etkilerken, ortama bağlı olarak tutarlık ve süreklilik gösteren davranış örüntüsüdür. Liderin izleyicileri etkilerken izleyiciler tarafından algılan davranışlarını anlatır. Etkili bir lider, liderlik stillerini durumun gerektirdiği genişlik ve derecede esneterek uygulamalıdır (Başaran, 2004: 77).

Tezin bu kısmında bazı liderlik stilleri açıklanacaktır. Ancak yukarı bölümlerdeki, liderlik kuramlarında anlatılan liderlik stilleri dışında açıklamadığımız liderlik stilleri ele alınacaktır.

2.2.5.1. Öğretimsel Liderlik

Öğretim Liderliği, 1970'li yılların başında gündeme gelmiş olup, değişen ve gelişen hayat şartlarında, okulların etkili olabilmesi, öğrencilerin zamanı iyi kullanabilmeleri, onların zihinsel kapasitelerinin yükseltilmesi için ekonomik, sosyal ve politik sorumlulukların anlaşılması ve bu kavramlarla ilişki kurmak gibi özelliklere odaklanmıştır (Turan ve Bektaş, 2014: 328). Öğretim liderliğinin okuldaki öğrenme-öğretme süreçleri ile ilgili olması onu diğer liderlik stillerinden ayırmaktadır. Öğretimsel liderliğe okul yönetimi açısından yaklaşıldığında, okul müdürlerinin hem kendisinin yerine getirmek zorunda olduğu hem de öğretmenlerin yerine getirmek zorunda olduğu davranışları kapsar (Şişman, 2014: 54).

2.2.5.2. Etik Liderlik

Etik, bir bireyin ya da toplumun arzu ettiği, uygun bulunduğu ve değer verdiği ahlak türleriyle ilgilidir. Dahası etik, bireylerin erdemlilikleri ile ilgilidir. Etik teori, belirli bir durumda doğru ve yanlış olanı, iyi ve kötü davranışların belirlenerek, liderin karar vermede uyması gerekli kurallar ve ilkeler konusunda rehberlik etmesini

açıklar. Ahlaklı bir insan boyutu, bir insan olarak etik liderliğin niteliklerini ifade eder (Northouse, 2007: 330). Etik liderlik, kişisel ve kişiler arası ilişkiler aracılığıyla, uygun davranışların sergilenmesi, çift yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme aracılığıyla takipçilerinin de uygun davranışlar göstermesinin teşvik edilmesidir (Turan ve Bektaş, 2014: 327).

2.2.5.3. Takım Liderliği

Takım, birbirine bağımlı, ortak hedefleri paylaşan ve bu hedefleri gerçekleştirmek için, faaliyetlerin koordine eden üyeler tarafından oluşturulan örgütsel bir gruptur. Takım performansı üzerinde etkili olan önemli faktörde takım liderliğidir. Takım liderliği, oluşturulan takımların bilişsel, duygusal, motivasyon ve koordinasyon süreçlerinde etkililik üzerine yoğunlaşır. Takım liderliği, farklı düzeylerde bulunan takımlarda ortaya çıkan problemlerin belirlenmesinde, çözümünde, etkili eylem planlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında liderlere yol haritası sunar (Hill, 2007'den akt., Northouse, 2007: 363).

2.2.5.4. Dağıtımçı Liderlik

Dağıtımçı liderlik literatürde “Takım Liderliği”, “Demokratik Liderlik”, “Paylaşımçı Liderlik” gibi liderlik stilleri ile aynı anlamda kullanılsa da aynı anlamda değildir. Dağıtımçı liderlik, bir grup işgörenin tecrübe ve uzmanlık alanlarına yönelik bilgi ve becerilerin, örgütsel sorunların çözümünde bir lider tarafından işe koşulmasıdır. Dağıtımçı liderlik, örgütte tek adamlık hiyerarşik yapılanmaya karşı çıkar ve lider tarafından bazı durumlarda yetkilerin astlara devredilmesi esasına dayanır. Böylece örgüt içinde “liderlik” ve “lider” kavramlarının sınırlarını çizer (Bolden, 2003: 37; Turan ve Bektaş, 2014: 324; Gedikoğlu, 2014: 58).

2.2.5.5. Öğrenen Liderlik

Dünyadaki hızlı değişimler nedeniyle geleceğin örgüt modeli öğrenen örgüt modelidir. Öğrenen örgütleri ise ortaya çıkaracak olan öğrenen liderlerdir. Öğrenen lider, örgütte hem öğrenen hem de öğreten olmak zorundadır. Oluşturulacak örgüt misyonları sürekli gelişme ve öğrenmeyi gerektirmektedir (Genç, 2007: 50).

2.3. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

2.3.1. Örgütsel Davranış Kavramı ve Gelişimi

İnsanlar belirli amaçlarını gerçekleştirmek, ihtiyaçlarını gidermek için toplumdaki diğer insanlarla birlikte hareket etmek zorundadır. Bu sebeple iki ya da daha fazla insanın bir amaca ulaşmak için bir arada bulunması gerektiği her durumda örgütün varlığından söz etmek mümkün olduğu için örgütlerin varlığının da insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir (Bayrak, 1995: 34). İnsan, geçmişten geleceğe biyolojik, fizyolojik ve ruhsal bir takım sınırlılıklara sahiptir. Bu sınırlılıkların üstesinden gelebilmek için başkalarıyla iş birliği yapmak zorundadır. İş birliğinin yapıldığı yerler ise gruplar ve örgütlerdir (Şimşek, 2013: 73). Örgütler toplumsal kurumların ürünüdür. Toplumsal kurumlar, bir toplumda insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, işlerin uzmanlar tarafından yapılması gerektiğinde bu işlerin yapılabilmesi için insanların ilişkilerini örgütleyerek, toplumsal birimleri meydana getirirler. Her toplumsal birim aynı zamanda bir örgüttür (Başaran, 2008: 15).

Davranış insanların gözlenebilir, ölçülebilir, yinelenebilir ve anlatılabilir bilinçli etkinliklerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Başaran, 2008: 16). Örgütsel davranış ise, örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin yapmış oldukları bilinçli etkinliklerinin tümüdür. Nasıl ki insanlar yaşamlarını davranışlarına borçluysa, örgütlerde devamlılığını işgörenlerin davranışlarına ve amaçladığı ürünü ortaya koymaya borçludur (Başaran, 2008: 17).

Güney'e (2015: 29) göre örgütsel davranışlar, örgüt içinde yürütülen faaliyetler sırasında sergilenen davranışlardır. Örgütsel davranış, çalışanların iş yaparken gösterdikleri davranışları ve nedenlerini öğrenmeye, örgütsel algı, değer, tutum ve performans belirlemeye, örgütün verimlilik ve etkinliğini değerlendirmeye yönelik olan süreçlerdir. Örgütsel davranış ile ilgili konular incelenirken sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve davranış bilimlerinin çalışma ve verileri kaynak olarak kullanılır. Kısaca örgütsel davranış, iş ortamında çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını inceleyen bir disiplindir (Güney, 2015: 30).

Başaran'a (2008: 19) göre, işgörenlerin bireysel özellikleri ile örgütsel özellikler etkileşerek, işgörenin örgütsel davranışını ortaya çıkarır. Örgütsel özellik ise, örgütün yapısı, teknolojisi, grupları, yönetimin liderlik tarzı, örgütsel iklim ve örgütsel

kültürdür. Güney'e (2015: 30-31) göre, örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre örgütsel davranışın temel öğeleri şunlardır:

- a) *Birey ve Grup*: Birey örgütsel yapıların temel unsurudur. Bireylerin bir araya gelerek kurdukları yapılar ise gruptur.
- b) *Örgütsel Yapı*: Örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler ağı, örgütsel yapıyı oluşturur.
- c) *Teknolojik Yapı*: Yapılacak işin amaçlarına uygun şekilde yapılması için gereken, fiziksel ve ekonomik imkânların tümü teknolojiyi ifade eder.
- d) *Çevre*: Örgütler, çevresel bir sistem içinde bulunurlar ve bu çevre ile de sürekli olarak ilişki halinde bulunurlar. Bu nedenle faaliyetleri düzenlenirken çevresel koşullar göz önünde bulundurulmak zorundadır.

2.3.2. Örgütsel Davranış Konuları ve Türleri

Örgüt ve örgüt üyelerinin davranışlarını anlamak amacıyla, örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda, bilim insanların üzerinde durduğu örgütsel davranışlar şunlardır (Dedeoğlu, Kaya ve Özdercioğlu, 2016: 38):

- a) *Bireysel Örgütsel Davranışlar*: İnançlar, değerler, tutumlar, kişilik, algı, öğrenme, motivasyon, duygusallık, karar verme, öz saygı, proaktif davranışlar, iş tatmini, zihinsel iş yükü, işten ayrılma, yalnızlık, işkoliklik, sosyal zeka, öz yeterlilik ve benzeri davranışlardır.
- b) *Grup Düzeyinde Örgütsel Davranışlar*: Güven, adalet, güç, politika, sosyal değişim, işyeri arkadaşlığı, liderlik, lider-üye ilişkileri, karar verme, çatışma, işbirliği, uyum, rol çatışması, sosyal kaytarma ve takım çalışması gibi davranışlardır.
- c) *Örgüt Düzeyinde Örgütsel Davranışlar*: Örgütün amaçları, yönetsel ilişkiler, Liderlik tarzları, iş bölümü, örgütsel uyum, örgütsel iletişim, örgütsel sinizm, ödül ve cezalar, örgütsel değişim, örgütsel kimlik, örgütsel kültür, örgütsel vatandaşlık, örgütsel iklim, stres, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel yabancılaşma, yıldırma ve mobbing, örgütsel tükenmişlik gibi davranışlardır.

Başaran'a (2008: 30-31) göre örgütsel davranış biçimlerinin sayısı oldukça fazladır ancak yapılan araştırmalar sonucunda işgörenlerin örgüt için yaptıkları davranışları beş grup altında toplayabiliriz. Bunlar:

- a) Üretim Davranışları
- b) İş Doyumu Davranışları
- c) Uyum Davranışları
- d) Yönetime Katılma Davranışları
- e) Yaşatma Davranışları

Örgütler, insan ilişkilerinin oluşturduğu bir yapıdır. Dolayısıyla her lider astlarıyla ve işgörenlerle sürekli iletişim halindedir. İşgörenlerin görevlerini yerine getirebilmeleri için, örgüt içi etkileşim gereklidir. İnsanların fizyolojik, güvenlik ve psikolojik birçok ihtiyaçları vardır. İnsanların çalışmalarının temel gayesi bu ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu ihtiyaçların hiçbiri diğerinden ayrılamaz. Hepsi de ayrı öneme sahiptir. Bu ihtiyaç karşılanamadığı zaman örgütsel sorunlar baş gösterir (Genç, 2007: 253).

2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.4.1. Sinizm Kavramı ve Ortaya Çıkışı

Sinizm kavramı antik Yunan Uygarlığı'na dayalı bir düşünce biçimi ve yaşantı tarzıdır. Kelime olarak Yunan dilinde “köpek” anlamında kullanılan “Kyon” kelimesinden türemiştir. Atina'nın yakınlarında “Cynoarges” kasabasından esinlenmiş olabilir. Sinikler okulunu kuran Antisthenes, Socrates'i taklit etmiş ve ilk sinik olmasına rağmen, sokak sokak gezerek dürüst insan arayan öğrencisi Sinoplu Diogenes'in gölgesinde kalmıştır. Yüzyıllar boyunca terminolojide “cynic”, “cynical” ve “cynicism” olarak kullanılmış olarak gelse de Oxford İngilizce Sözlüğü'nde (1989) sinik kelimesi, insanın güdü ve eylemlerinde ki samimiyet ve iyi niyete inanmayan ve bu duruma karşı çıkmaya, küçümseme, hor görme ve alaycılık gibi eylemleriyle dışarı vurmaya alışkanlık haline getirmiş kişiler anlamında kullanılmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342). Türkiye'de ise henüz literatürün gelişmekte olmasından dolayı sinizmin, disiplinler arası bir konu olmasından dolayı kavramsal olarak üzerinde uzlaşılan bir standart geliştirilememiştir (Pelit ve Pelit, 2014: 73).

Sinikler daha basit ve soyut bir yaşamın peşinde olduklarını iddia ederler, eski püskü elbiseler giyerler, ellerinde içki şişeleri ile gezerek bir fincana dahi ihtiyaçları olmadığını söylerler, hatta Diogenes'in ev yerine bir fincanda yaşadığını belirtirler. Bireylerin sadece kişisel menfaatlerini düşündüğüne inanan ve bu inancından dolayı

insanları çıkarıcı olarak gören kimseler şeklinde ifade edilen “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünce akımına ise “Sinizm” denmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 343). James’e (2005: 1) göre sinizmin hâkim inancı insanların dürüstlüğü, adaleti ve samimi duygularını kendi menfaatleri için hiçe saydığı şeklindedir. Sinizm, “kuşkucu”, “şüpheli”, “güvensizlik”, “inanmamak”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” kavramlarıyla benzer anlama gelmekle birlikte, son zamanlarda yapılan çağdaş yorumlarda, insanların “kusurlar arayan, zor beğenen, sürekli eleştiren ” anlamları daha çok kullanılmaya başlanmıştır (Eaton, 2000: 6-7; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 514).

Andersson ve Bateman’a (1997: 450) göre ise sinizm, çevredeki çeşitli etkenlerden dolayı değişime uğramak zorunda olan, durumsal faktörler olarak da görülen çalışmaları kabul etmeyip onların, insanların, grupların ya da ideolojilerin sosyal kuralları olarak algılamalarıyla insanlara karşı ve kurumlarına karşı negatif düşünceler gibi kızgınlık ve hayal kırıklığı ile ortaya çıkmış hem genel hem de özel bir tavidir. Bir başka tanımda ise Nous (2007: 13) idealizminde sinizmin bir nedeni olabileceğinden söz etmektedir. Özellikle mesleğe başladığında dünyayı yaşanılabilir bir yer haline getirme idealleri yüksek olan; profesyonel yardım mesleklerinden eğitim, sağlık, güvenlik ve sosyal hizmet alanlarında çalışan kişilerin, çalıştıkları ortamın kendi ideallerindeki gibi olmadığını görünce hayal kırıklığı başladığını, hizmet etikleri bazı insanlardan güzel tavırlar almalarına rağmen düşmanca tavırlar almaları karşılığında zamanla sinik tavırların başladığını belirtmektedir. Genel olarak siniklerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 54):

- a) İnsanların temel karakterlerinin, yalan söyleme, iki yüzlülük ve istismarcılık olduğuna inanırlar.
- b) İnsanların davranışlarında tutarlı ve güvenilir olmadığını ve bu yüzden seçim yaparken bencil davrandığını varsayarlar.
- c) İnsanların davranışlarının altında gizli bir planının olduğuna inanırlar.
- d) Kişi, örgüt, toplum gibi psikolojik objeleri düşündüklerinde tiksinti ve utanç duyarlar.
- e) İnsanların dürüstlük ve samimiyetten uzak olduğuna inanırlar.
- f) Örgüt ve toplum ile ilgili yönetsel deneyimlerini anlatırken, mizahi ve alaycı bir tutum içine girerler.

Bireyin yaşama bakış açısından kaynaklanan genel sinizm, neredeyse toplumsal yaşamda karşılaşılan her şeye karşı olumsuz algıları yansıtan bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştığından, yansımaları toplumsal hayatın her alanında görülebilmektedir. Genel sinizm kavramına benzeyen fakat farklı boyutlar içeren “Örgütsel Sinizm” kavramını ele almak daha işlevsel olacaktır (Kart, 2014: 76).

2.4.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında, örgütlerde canla başla çalışan işgörenlerin yanı sıra örgüt içinde dik kafalı çalışanlarında bulunduğu su götürmez bir gerçektir. Modern dünyanın sinikleri, otoriteye güvensizliklerinin yanı sıra, herkesin kendi çıkarlarını düşündüğüne inanmakta ve kendilerini sınırlayan bu tutumları ise alaycı ve mizahi yollarla bertaraf etmeye çalışmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 346; Kart, 2014: 77).

Örgütsel Sinizm kavramı ilk olarak Mirvis ve Kanter tarafından 1989 yılındaki yayınlanan “Combating Cynicism In The Workplace” adlı kitabıyla ortaya atılmıştır (James, 2005: 1). Dean, Brandes ve Dharwadkar’ın 1998 yılında yapmış oldukları araştırmalarla örgütsel sinizm kavramını genişletmişlerdir. Dean, Brandes ve Dharwadkar’a (1998: 345) göre örgütsel sinizm, kişilerin çalıştıkları örgüte karşı geliştirmiş oldukları negatif tutumları olup ve örgütlerinde dürüstlük ilkelerinin olmadığı yönündeki inançları, örgütlerine karşı negatif duygular ve düşünceler ile örtüşen, örgütlerini aşağılayan ve acımasızca eleştiren davranış eğilimleridir. Bir başka araştırmada da yine Abraham (2000: 269) da örgütsel sinizmi, bireylerin çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutumları olduğunu ve bu tutumların, örgütlerine karşı negatif duygularla ve örgütlerin acımasızca eleştirilmesi davranışlarını kapsadığını vurgulamıştır. Andersson (1996: 1396-1397) örgütsel sinizmi; kişilere, gruplara, ideolojilere, sosyal yeteneklere veya kurumlara karşı geliştirilen, kuşkuculuk, güvensizlik, hayal kırıklıkları, kızgınlık, ümitsiz olma gibi negatif veya olumsuz tutum ve davranışlar olarak belirtmekte olup devamlı örgütü yöneten liderlerin, kendi çıkarları doğrultusunda bu ilişkileri göz ardı etmesine bağlı olarak da örgüt içinde gizli olan güdülere ve hileli davranışların ortaya çıkmasına sebep olduğunu vurgulamaktadır. Bu tutumlar, işgörenlerde gerçeklere dayanmayacak yüksek beklentilerin oluşmasına ve karşılanamamaları durumunda ise hayal kırıklığı

yaşanmasına ve bu hayal kırıklığı sonucunda da işgörenin hüsrana uğraması sonucu örgütsel sinizm oluşur (Andersson, 1996: 1404).

Fiedzgerard'a (2002: 13) göre ise örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında işgörenlerin karakteristik özellikleri ön plandadır. İnsanlar genel olarak iyimser insanlar ve kötümser insanlar olarak ikiye ayrılır. İyimser insanlar örgütleri ile ilgili olarak iyimser duygular beslerler. İş yaşamında oluşacak herhangi bir olumsuzlukta, olayı içselleştirerek iyimser taraflarıyla olaya bakar ve kendilerine bir sorumluluk çıkarırlar. Kötümser insanlar ise böyle durumlar karşısında hep örgütün yöneticilerini ya da diğer grup üyelerini suçlarlar. Yapılan araştırmalarda kötümser tutumlu insanlarda örgütsel sinizm görülme olasılığı, iyimser tutumlu insanlara göre daha yüksektir. Kısaca örgütsel sinizm, üç boyutlu bir negatif tutumdur. Bu üç boyut ise şunlardır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 347):

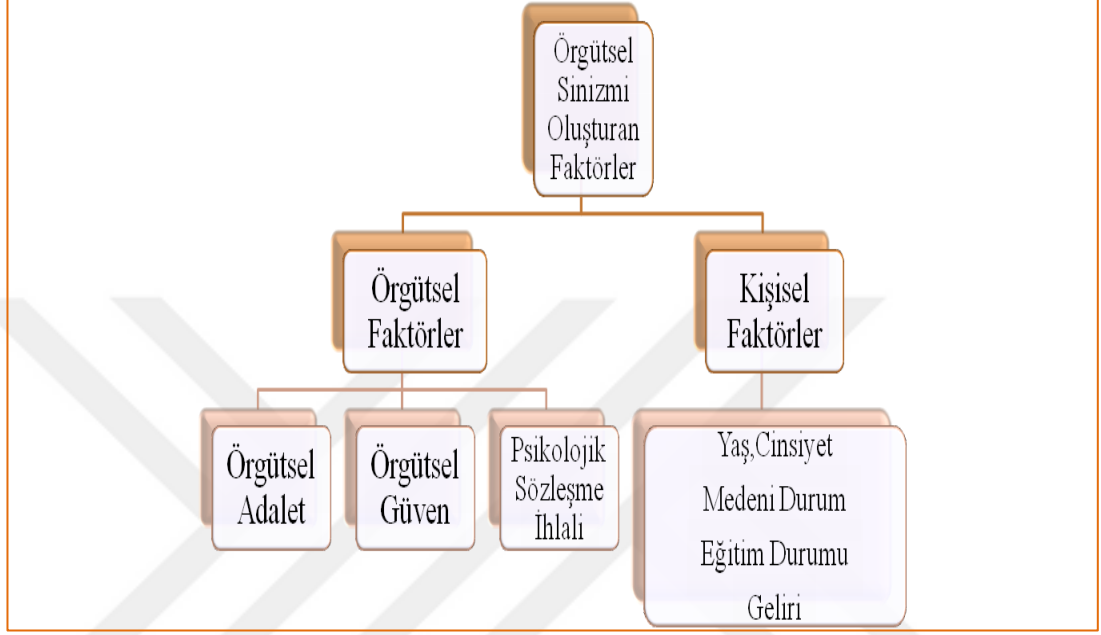
- a) Dürüstlükten yoksun bir örgüt inancı,
- b) Örgüte karşı olumsuz duygu,
- c) Eleştirel, alaycı ve aşağılayıcı davranışlar.

Örgütsel sinizme neden olan unsurlar ise şunlardır (Eaton, 2000: 3; Pelit ve Pelit, 2014: 84):

- a) Yanlış yönetilen değişim çabaları,
- b) Rol çatışması ve rol yükü,
- c) Çok uzun çalışma saatleri,
- d) Yıldırma ve mobbing,
- e) Yetersiz sosyal destek,
- f) Dengesiz güç dağılımı,
- g) Örgüt içi yetersiz iletişim,
- h) Terfi de adaletsizlik,
- i) Geleneksel iş değerleri,
- j) Amaç çatışması,
- k) Örgütsel karmaşıklık,
- l) Kararlara katılım düzeyi,
- m) İstihdam eksikliği ya da işten çıkarma,
- n) Tutulmayan sözler,
- o) Yöneticilerin liderlik tarzları

2.4.3. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Şekil 2.14’de görüleceği gibi örgütsel sinizm olumsuz bireysel özelliklerden kaynaklanabildiği gibi psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adaletsizlik gibi örgütsel uygulamalardan da kaynaklanabilmektedir (Kart, 2014: 88).



Şekil 2. 14: Örgütsel sinizm öncülleri (Kart, 2014: 89).

Alanyazın incelemesinde örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan faktörlerin kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrıldığı görülmüştür.

2.4.3.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler

Pelit ve Pelit’e (2014: 90-92) göre literatürde örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda, örgütsel sinizmi oluşturan bireysel faktörleri kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

- Kişilerin cinsiyeti
- Kişilerin yaşı
- Kişilerin medeni durumları
- Kişilerin eğitim durumları
- Kişilerin gelirleri

2.4.3.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Yapılan birçok araştırma sonucunda örgüt içinde sinizme neden olan bazı unsurların olduğu görülmektedir. Bunları kısaca özetleyecek olursak (Pelit,E. ve Pelit,N., 2014: 93-95):

- a) Örgütsel adalet
- b) İletişimsizlik
- c) Psikolojik Sözleşme İhlali

2.4.4. Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları

Örgütsel sinizm kavramının Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar şunlardır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345-347; Abraham, 2000: 269-270):

- a) *Bilişsel Boyut*: Örgütsel sinizmin ilk boyutu olup bireylerde öfke, hoş görmeme ve kınanma gibi olumsuz duygular sonucu oluşan ve örgütlerinde dürüstlük ilkelerinin bulunmadığına yönelik inançlardır. Bilişsel bakımdan birey, örgütteki diğer insanların ve yönetimin güdülerinin, iyilik ve samimiyetten uzak olduğuna dair inançsızlık algısıyla örgütün dürüstlük, adalet ve samimiyetlik açısından kendisine ihanet ettiğini düşünür. Doğrudan bilinç yoluyla oluşturulan tavırlardır.
- b) *Duyuşsal (Duygusal) Boyut*: Bir insana, gruba ya da örgüte karşı duyulan duygusal tepkiler, örgütsel sinizmin duygusal boyutunu oluşturur. Bu boyut başkalarına karşı saygısızlık, sıkıntılı olma, nefret, öfke ve utanma hissi, bıkkınlık, kızgınlık ve endişe gibi duygusal tepkiler içerir.
- c) *Davranışsal Boyut*: Örgütsel sinizmin son boyutu ise davranışsal boyuttur. Bu boyut siniklerin kendilerinden çok göstermiş olduğu olumsuz davranışları kapsar. Olaylar hakkında karamsar tahminler yaparlar. Acımasızca örgütü eleştirirler, insanlarla alay ederler, insanları küçük düşürmeye çalışırlar. Bu davranışları gösterirken de mizahi ve alaycı bir tutum sergilemekten çekinmezler.

2.4.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Sinik bir tutumun gerçekleşmesi, gerçek dışı beklentilerin hayal kırıklığın ayol açacak şekilde karşılanmaması ve bu gerçeklik şokunun kişiyi şoka ve öfkeye itmesiyle başlar. Alan yazında örgütsel sinizmi açıklayabilmek için bazı kuramlar geliştirildiği ve tartışıldığı görülmektedir (Kart,2014: 85).

2.4.5.1. Beklenti Kuramı

İnsanlar onlardan beklenen çaba ile bu çabanı sağlayacağı sonuçlar hakkında çıkarımlarda bulunurlar. Ayrıca kendilerine vaat edilen ödülü de ne kadar çekici bulduklarını hesaba katarlar. Vroom'un Beklenti Kuramı'nda, çalışanların gösterecekleri çabanın ödülle sonuçlanma ihtimalinin olması, bu çabanın performans üzerinde olumlu bir etki yaratabilmesi içinde bireyin ödülü değerli bulması gereklidir. Aksi takdirde çalışanın motive olmayacağını söyler (Kart, 2014: 85). Örgütsel sinizm, geleceğe dair olumsuz beklentilere yol açmaktadır ve bilhassa değişime yol açacak uygulamaların sonuçlarına dair ümitsizlik söz konusu olduğunda, çaba gösterebilecek nihai hedeflere erişilemeyeceği kaygısı Beklenti Kuramı'nın sinizmdeki rolünü sergilemektedir (James, 2005: 11).

Beklenti Kuramı'nın ilişkili olduğu diğer bir kavram ise değişimdir. Abraham'a (2000: 272) göre örgütte gerçekleştirilecek değişim sırasında verilen emeklerin boşa gidebileceği, örgütsel yapının değişimler için gerekli bilgiden ve alt yapıdan yoksun olduğu ve yapılan değişim hareketlerinin amaçlanan düzeye ulaşamayacağı inancı da sinizmi tetikler (Abraham, 2000: 272).

2.4.5.2. Sosyal Güdülenme Kuramı

1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiş olan bu kurama göre, örgütsel sinizme neden olan olayların önce sonuçlarının altında yatan nedenler araştırılmış, sonrada bulunan sonuçlar ışığında olaylar bu nedenlere bağlı olarak incelenmiştir. Bu araştırmalar neticesinde belirlenen bulgular ile sorumluluk kararları alınarak ileride karşılaşılabilecek benzer olaylara yönelik beklentiler geliştirilmektedir. Gelecekte hangi olaylarda hangi davranışların sergilenmesi gerektiği ile ilgili yorumlar yapılabilir (Eaton, 2000: 13-14).

Bu nedensel yükleme örüntülerinde kişinin ne hissedeceği de önemlidir. Olan bitenden eğer örgüt sorumlu görülürse "öfke" duygusu ortaya çıkar. Dolayısıyla bu yüklemenin odağı kimse, bireylerde sinik davranışların ortaya çıkmasına ve örgüt içinde çatışmaların meydana gelmesine sebebiyet vereceğinden önemlidir (Kart, 2014: 86). Eaton (2000: 14) çalışmasında öfkenin tek başına örgütsel sinizm ile ilgili olmadığını belirtmiştir. Ancak umutsuzluk ve örgütsel sinizm arasında bir ilişki

olduğunu vurgulamıştır. Öfkeli olan birinin aslında hayal kırıklığına uğramış kişi olduğunu belirtmiştir.

2.4.5.3. Tutum Kuramı

Davranışların nasıl meydana geldiğini açıklayan Tutum Kuramı, örgütsel sinizminde örgüte yönelik olumsuz tutum olduğunu ve her tutumunda sinizmin üç bileşeninde olduğu görülmektedir (James, 2005: 12). Tutumun boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar aynı zamanda örgütsel sinizminde boyutlarıdır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 347). Bu nedenle ilişkiler açısından tutumlar örgütsel sinizm açısından da önemlidir. Örgütsel sinizm tutumlarla ilişkili olup sosyal ve kişisel deneyimlerle ilgili bir kavramdır (James, 2005: 13).

2.4.5.4. Sosyal Değişim Kuramı

1964 yılında geliştirilen Blau'un Sosyal Değişim Kuramı, çalışanlarla örgüt arasında var olduğu kabul edilen fakat açıkça ifade edilmeyen, ihlal edildiğinin algılanması ile birlikte olumsuz sonuçlara sebebiyet veren zorunluluklardan bahsetmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 85). Sosyal Değişim Kuramı'nın örgütsel sinizmin kuramsal temelini oluşturduğunu ileri sürenler bulunmaktadır. Bu kuram yöneticilere güven, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, psikolojik iş sözleşmesi davranışlarını açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Belirtilen davranışların eksikliği sonucunda ortaya çıkacak olan olumsuz tutum ve davranışlar sinizmi ortaya çıkarmaktadır. Sonuçta örgütsel sinizmin, çalışanlarla verilen sözlerin ihlal edilmesi ile ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003: 629).

2.4.5.5. Atfetme Kuramı

Atfetme kişilerin diğer insanların sergiledikleri davranışların sebeplerini anlamasıdır. Bu açıdan bakıldığında atfetme süreci davranışların anlamlandırılması, değerlendirilmesi ve algılandığı şekilde yorumlanması açısından önemlidir. Atfetme Kuramı'nın en önemli noktası, insanların yaptıklarının nedenleri ile ilgili olarak bireyin çıkarımlarda bulunarak, doğrudan ya da dolaylı olarak bu çıkarımlardan etkilenmesidir (Pelit ve Pelit, 2014: 87).

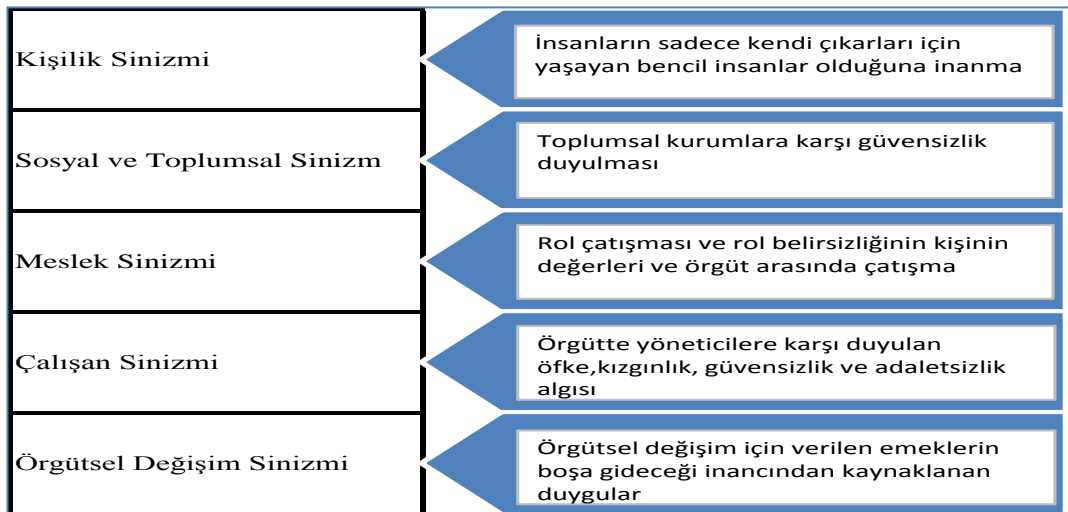
Atfetme Kuramı, örgütlerde işgörenleri değerlendirmek amacı ile geliştirilmiştir ve bu nedenle örgütsel sinizmle ilişkilendirilmiştir. İşgörenler yöneticiler tarafından değerlendirilir. Örgütsel değişim yapıldığında yöneticinin cinsiyeti, yaşı, ırkı, görünüşü, kültür düzeyi ve bireysel özellikleri kritik roller oynamaktadır. Bu kurama göre istenilmeyen sonuçlar oluştuğunda, işgörenlerin bu sonuçları bir sebebe bağlamasını anlamak amacıyla, örgütsel sinizme uygulanmaktadır. Yani sinizmin oluşumu atıflar yoluyla, değişime yönelik girişimlerin boş olduğuna yönelik tutumlar davranışlar olduğu düşünülebilir (James, 2005: 11-12).

2.4.5.6. Duygusal Olaylar Kuramı

Bu kuram, Weis ve Crapezano tarafından geliştirilmiş ve duyguların ve modların, bireyin davranışı üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Bu teoriye göre bir bireyin geçmişte yaşamış olduğu ve etkilendiği duygusal deneyimler, bugünkü yaşamını ve örgütsel davranışlarını da etkilemekte ve sadece geçmiş deneyimler değil gün içinde bireyin yaşamış olduğu bir duygunun da bireyin günün diğer kesimlerindeki davranışlarını da etkileyecektir. İş yerinde yaşanan hayal kırıklığı, güvensizlik ve üzüntü gibi duygular da çalışanların tutum ve davranışlarında etkili olmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 85).

2.4.6. Örgütsel Sinizm Türleri

Birçok araştırmacı tarafından yapılan araştırmalar sonucuna göre alan yazında beş ayrı örgütsel sinizm türü bulunmaktadır. Bunları kısaca aşağıdaki Şekil 2.15’de ki gibi gösterebiliriz (Kart, 2014: 82).



Şekil 2. 15: Örgütsel sinizm türleri (Kart, 2014: 83).

2.4.6.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanan ve örgütsel sinizmin güçlü bir öncülüdür. Kişilik sinizmi bireylerde doğuştan gelen bir muhaliflik özelliğidir. Kişilik sinizmini benimsemiş bireylerdeki köklü bir güvensizlik durumudur. Kişilik sinizminde temel inanç ise, dünyanın adaletten yoksun, sosyal ilişkilerde hep çıkarlarını ön planda tutan, suçları görmezden gelen, insanlara değer vermeyen, sahtekâr ve egoist insanlardan oluştuğu varsayımıdır (Abraham, 2000: 270-271). Bu temel inanç felsefelerinden dolayı da sinik bireyler ortada hiçbir şey yokken kendilerinin haksızlığa uğradığını düşünerek işgören sinizmine, toplum tarafından mazur görülebilecek bir düzeyden daha yüksek bir düzeyde reddetme durumu ile toplumsal Sinizme, yeteneklerinin tamamından yararlanılabileceği durumlardan mahrum olduğu inancı ise meslek sinizmine neden olur (Abraham, 2000: 284).

2.4.6.2. Toplumsal (Sosyal) Sinizm

Toplumsal sinizm bir nevi toplumla birey arasındaki psikolojik sözleşme ihlallerinden doğduğu söylenebilir (Abraham, 2000: 271). Toplumsal siniklik yaşayan bireylerin en belirgin özellikleri, başlarına gelen olumsuz durumlardan dolayı suçladıkları sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmasıdır. Ancak toplumsal sinizmle, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu arasında pozitif ilişkiler vardır (Abraham, 2000: 287).

2.4.6.3. Çalışan Sinizmi

Abraham'a (2000: 272) göre çalışan sinizmi, örgütün sermayesine sahiplerine, tepe yöneticilere ve örgütsel yapı içinde ki diğer çalışanlara ve kısımlara karşı sergilenen tutum ve davranışlardır. Dean, Brandes ve Dharwadkar'a (1998: 344) göre de çalışan sinizmi, örgütün hedeflerine yönelik küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi olumsuzlukları bünyesinde barındırmaktadır.

2.4.6.4. Meslek Sinizmi

Örgütsel sinizmin bu türünde, çalışanlar işin bunaltıcı ve zor olduğunu, çalışma saatlerinin çok olduğunu, gösterilen çabalara rağmen ödüllendirme olmadığı, yükselme imkânlarının olmadığı veya yükselmelerinin engellendiği gibi tutumlar egemendir. İşgören bu duruma karşı çeşitli stratejiler geliştirerek öncelikli olarak

hizmet sunduğu insanlara karşı sonra da tüm halka karşı olumsuz tutumlar sergiler. Meslek sinizminin en belirgin karakteristik özelliği ise duyarsızlık, vurdumduymazlık ve kopukluktur. Bu durum ayrıca tükenmişlik ve rol çatışmasıyla da ilişkilidir (Andersson, 1996: 1397; Abraham, 2000: 273; Pelit ve Pelit, 2014: 79).

2.4.6.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerin belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla giriştikleri değişim sürecinde verdikleri emekler ve yapmış oldukları mücadeleye karşı, çalışan tarafından gösterilen karamsar tutum ve davranışların tümüdür (Wanous, Reichers ve Austin, 1997: 48). Örgütsel değişim sürecini başlatan yöneticiler ne kadar iyi niyetli olursa olsun, örgüt içinde değişime bağlı sinizm yaşanması kaçınılmazdır (James, 2005: 27). Örgütsel değişim sinizmi, örgütsel değişim için yönetim tarafından belirlenen ve ifade edilen isteklere yönelik olarak çalışanların inançsızlık, karamsarlık ve hayal kırıklığı duyguları ile birlikte geliştirilen örgütsel değişime karşı alaycı, sert eleştirel ve aşağılayıcı nitelikteki tutum ve davranışlardır (Qian, 2007: 9).

2.4.7. Örgütsel Sinizm ve Etkileri

2.4.7.1. Örgütsel Sinizmin Kişisel Etkileri

Yapılan birçok araştırma sonucunda sinizmin çalışanlarda sinirsel, duygusal, fiziksel ve psikolojik bozukluklara neden olduğu saptanmıştır. Örgütsel alanda sinirlenme, hiddetlenme, gerilim, öfke ve endişe gibi sonuçlara neden olurken; hayal kırıklığı, güvensizlik ve kuşkuculuk gibi duygularla ilişkili olarak çalışanların sağlığını olumsuz etkileyerek stres, depresyon, uykusuzluk, kalp ve damar hastalıklarına neden olur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342-346; Abraham, 2000: 270-273; Kalağan ve Güzeller, 2010: 84; Pelit ve Pelit, 2014: 101-102).

2.4.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Etkileri

Örgütlerde örgütsel sinizm uzun süre devam ettiğinde istenilmeyen durumlar ortaya çıkar ve sonuçları çok ağır olabilir. Örgütün içine maddi ve manevi kayıplara neden olur. Daha ileri boyutlarda ise örgütün etkililiği ve örgütün yaşayabilirliği tehlikeye girer (Nous, 2007: 28). Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel sinizmin, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, örgütsel adaleti, örgütsel vatandaşlığı ve örgütsel yabancılaşma ile örgütsel tükenmişlik düzeylerini etkilediği görülmüştür (Andersson

ve Bateman, 1997: 449; Abraham, 2000: 274; Eaton, 2000: 12; Nous, 2007: 48-51; Pelit ve Pelit, 2014: 101).

2.4.7.2.1. Örgütsel Sinizmin İş Tatminine Etkileri

İş tatmini veya iş doyumunu çalışanların işlerine ilişkin bir reaksiyonudur. İş tatmini ilgili yapılan araştırmalarda, işin niteliği, ücret, ödüller, terfi ve yükselmeler, iş güvenliği, çalışma koşulları, mesai arkadaşları, katı denetim, yöneticilerin liderlik stilleri, sosyal haklar ve örgütsel iletişim gibi birçok faktörün iş tatminini etkilediği belirlenmiştir. Düşük iş tatmini düzeyinin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel verimliliğini düşürdüğü ve işten ayrılmaları hızlandırdığı görülmüştür. İş görenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yüksekliği iş doyumunun olumsuz etkilenmesine sebep olur. Yani örgütsel sinizm ile iş doyumunu arasında negatif ilişkiler vardır (Abraham, 2000: 274-282; Pelit ve Pelit,2014: 103).

2.4.7.2.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

İşgörenlerin, işle ilgili tutum ve davranışların biride örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedefler ve değerlere yüksek seviyede inanması ve benimsemesidir (Pelit ve Pelit, 2014: 104). Yapılan araştırmalarda, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık negatif yönlü ilişkilere sahiptir. Buna rağmen örgütsel sinizm örgütsel bağlılığı azaltsa da örgütler için sinizm daha tehlikelidir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 347). Abraham'a (2000: 275) göre de, örgütsel bağlılığı etkileyen sinizm şekli kişilik sinizmi ve çalışan sinizmidir. Toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişki mevcuttur.

2.4.7.2.3. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri

Abraham'ın (2000: 276-277) araştırmasında, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki vardır. Örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığı doğrudan değil, örgütsel yabancılaşmayı tetikleyerek etkili olmaktadır. Yani olumsuz tutum ve davranışlar sonucu algılan sinizm düzeyi yükseldikçe, bireylerde örgütsel yabancılaşma artıyor ve sonucunda örgütsel vatandaşlık düzeyi düşüyor.

2.4.7.2.4. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkileri

Örgütsel yabancılaşma, bir örgüt içinde; iş yerindeki doyumsuzluklar, şikâyetlerin giderilmemesi, keyfi davranışlar, adam kayırmalar ve kişiye özel davranışlar gibi faktörler sonucunda, çalışanın örgüte karşı düşmanlık, kin ve nefret gibi duygular

beslemesiyle açığa çıkar. Ayrıca yöneticilerin liderlik stilleri, denetimi, yetki devri, iletişim ve grup etkinlikleri de örgütsel yabancılaşmayı tırmandırır (Pelit ve Pelit, 2014: 105). Örgütsel sinizm düzeyi yükseldikçe örgütsel yabancılaşmada artar (Abraham, 2000: 277).

2.4.7.2.5. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Tükenmişliğe Etkileri

Maslach tükenmişliği, görevlerinin gerektirdiği şekilde insanlarla sürekli yoğun bir etkileşim içinde bulunan insanların kendilerini duygusal yönden tükenmiş, duyarsızlaşmış ve başarısız olarak hissetmesi şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik kavramları arasında benzerlikler bulunmasına rağmen birbirinden farklıdır. Tükenmişlikte olumsuz duygular, arkadaşlarına ve kişinin kendine dönükken, örgütsel sinizm örgütlere ve liderlere karşıdır. Örgütsel sinizm tükenmişliği etkilemektedir. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır (Johnson ve O'lery-Kelly, 2003: 633; Pelit ve Pelit, 2014: 105).

2.4.7.3. Örgütsel Sinizmin Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Kalağan ve Güzeller (2010: 85), her örgütte olduğu gibi okullarda görev yapan öğretmenlerde de örgütsel sinizm davranışlarının görülebileceğini belirtmektedir. Öğretmenlerde görülebilecek davranışları kısaca şu şekilde vurgulamışlardır:

- a) Öğretmenler eğitim amaçlı çaba ve fikirlerinin okul ve çalışanları tarafından kabul görmediği hissine kapılır.
- b) Öğretmenin çalıştığı kuruma karşı ilgisi azalır ve zamanla okuldan uzaklaşmak için fırsatlar kollamaya başlar. Okulu geliştirmek için herhangi bir çalışma içinde yer almayacağı gibi önerilerde de bulunmaz ve acımasızca okulunu eleştirir.
- c) Takdir edilmeme hissi gelişir. Bu his zamanla onun duyarsızlaşmasına neden olur.
- d) Diğer öğretmenlerin okulun başarısı ve gelişmesi için yeterli gayreti göstermediğine inanmaya başlar.
- e) Okul idaresinin tutum ve davranışlarında tüm çalışanlara karşı adil davranılmadığını ve kayırmacılıkla hak etmeyen öğretmenlerin itibar gördüğünü düşünür.
- f) Okulun geleceğine yönelik olarak olumsuz düşüncelere sahip olur. Yapılacak olan hiçbir şeyin bu olumsuzlukları gidereceğine inanmaz, her yenilik girişiminin farklı sorunlar doğuracağına inanır.

2.4.8. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinizm

Uğur ve Uğur'un (2014: 123-124) yöneticilerin bireysel özellikleri, yetenekleri, bilgi ve beceri düzeyleri, iletişim becerileri gibi faktörler, örgütün başarısını ve etkililiğini etkileyen unsurlardır. Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin birçok örgütsel davranış üzerinde etkili ve ilişkili olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin; Şahin (2003) okul iklimini ve okul kültürünü, Saylık (2012) informal ilişkileri, Özyiğit (2012) örgütsel güveni, Döş (2014) örgütsel adanmışlığı, Tozal (2015) öğretmenlerin motivasyonunu, Cansüngü (2016) öğretmenlerin iş tatminini, Baker, Mattis ve Doi (2011) dönüştürücü liderliğin çalışanların iş yapma, değişimi benimseme, iş birliği ve çalışanların iş performansını etkilediğini bulmuşlardır.

Yukarıda verilen literatürde de görüldüğü gibi örgütsel sinizm de örgütleri ve çalışanları olumsuz etkileyen bir davranıştır. Kalağan ve Aksu (2010: 4821) örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırma sonuçlarında örgütsel sinizm ile örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel destek, stres, örgütsel vatandaşlık, çalışan performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik davranışları ile yakından ilişkili olduğunun ortaya konulduğunu belirtmektedir. Kalağan ve Güzeller'in (2010: 84) belirttiği gibi başarılı, etkili, verimli ve eğitimde kaliteyi yakalamış bir okul olabilmek öğretmenlerin görev yaptıkları okula karşı olan tutum ve davranışlarına bağlıdır.

2.5. Yapılan Araştırmalar

Bu kısımda araştırma konumuzla ilgili olarak yapılan yurtiçi ve yurt dışı çalışmalara örnekler verilecektir. Ancak alan yazın incelemesinde araştırma konumuz olan liderlik stilleri (dönüştürücü-sürdürücü-serbest bırakıcı) ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ile ilgili çok az sayıda çalışma bulunmuştur. Yapılan çalışmaların genellikle farklı liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sessizlik veya dışlanma konuları ile ilgili olduğu görülmüştür.

2.5.1. Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Şahin (2003) tarafından 2003 yılında İzmir ilindeki ilköğretim okullarında çalışmakta olan toplam 950 okul müdürü ve öğretmenle yapılan doktora tezi çalışmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüştürücü, sürdürücü ve serbest

bırakıcı liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkiler demografik bilgiler kısmında yer alan çeşitli değişkenlere göre incelemiş olup sonuçta öğretmen ve okul müdürü algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri düzeyi dönüşümcü liderlik şeklinde çıkmıştır. Onu sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik izlemiştir. Demografik değişkenlere göre yapılan analizde cinsiyet, yaş ve kıdeme göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Dönüşümcü liderlik stili ile okulda etkililiği, okul kültürü, örgütsel öğrenme, örgütsel iyileştirme ve örgütsel iklimi etkilemektedir.

Saylık (2012) tarafından 2011-2012 öğretim yılında Diyarbakır ili ve ilçelerinde ki resmi ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 500 öğretmenle yapılan yüksek lisan tezi çalışmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile informal ilişkiler ölçeğinin alt boyutları olan kurum içi ve kurum dışı ilişkiler çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak sonra sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sıralanmıştır. Liderlik stilleri ile demografik değişkenlerde cinsiyet, kıdem ve branş ve okul türü değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Sonuç olarak da dönüşümcü liderlikle informal ilişkiler arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Özyiğit (2012) tarafından 2011-2012 öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmi ilköğretim okullarında görev yapan toplam 150 öğretmenle yapılan yüksek lisan tezi çalışmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiler çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak sonra sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sıralanmıştır. Liderlik stilleri ile cinsiyet, kıdem ve yaş değişkenleri arasında gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Liderlik stillerinden dönüşümcü liderlikle güven arasında pozitif yönlü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlikle ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Döş (2014) tarafından 2013-2014 öğretim yılında Kilis ili ve ilçelerinde ki resmi ilkokullarda görev yapan toplam 182 sınıf öğretmeni ile yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve

serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel adanmışlık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı ve normatif adanmışlığa etkiler çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak sonra sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sıralanmıştır. Liderlik stilleri ile cinsiyet, yaş ve kıdeme göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Liderlik stilleri ile örgütsel adanmışlık alt boyutlarında ise anlamlı ilişkiler bulunarak liderlik stillerinin örgütsel adanmışlığı etkilediği tespit edilmiştir.

Dalgıç (2015) tarafından 2014-2015 öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan toplam 223 öğretmen ile yapılan yüksek lisan tezi çalışmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile okul kültürü ölçeğinin alt boyutları kişisel destek, öğretim kültürü, işbirliği ve gelişim kültürü alt boyutları çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi birbirine çok yakın çıkmış sürdürümcü liderlik sonra dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sıralanmıştır. Liderlik stilleri ile cinsiyet, branş, yaş ve kıdeme göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik ile okul kültürü alt boyutları arasında pozitif yönlü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlikle ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunarak liderlik stillerinin okul kültürünü etkilediği tespit edilmiştir.

Sarıdemir (2015) tarafından 2014-2015 öğretim yılında İstanbul iline bağlı Eyüp, Sultangazi, Şişli ve Gaziosmanpaşa ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 305 öğretmen ile yapılan yüksek lisan tezi çalışmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile yaşam doyumu ölçeği çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak sonra sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sıralanmıştır. Liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlikle ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunarak liderlik stillerinin yaşam doyumunu etkilediği tespit edilmiştir.

Tozal (2015) tarafından 2014-2015 öğretim yılında Adana ili Çukurova ilçesindeki ilkokul ve ortaokulda görev yapan toplam 320 öğretmen ile yapılan yüksek lisans

tezi çalışmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile motivasyon ölçeğinin alt boyutları olan duygusal ekonomik faktörler, sosyal faktörler ve yönetsel faktörler arasındaki ilişki çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak sonra sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sıralanmıştır. Liderlik stilleri ile cinsiyet, yaş ve kıdeme göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlikle ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunarak liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir.

Vural (2016) tarafından 2014-2015 öğretim yılında Rize ili ve ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 480 öğretmen ile yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile motivasyon ölçeğinin toplam yedi alt boyutu arasındaki ilişki çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak sonra sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sıralanmıştır. Liderlik stilleri ile cinsiyet, yaş ve kıdeme göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır, branş ve okul türü değişkenine göre ise gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Liderlik stilleri ile motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunarak liderlik stillerinin çalışanların motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir.

Cansüğü (2016) tarafından 2014-2015 öğretim yılında İstanbul ili Esenler ilçesindeki ilkokul ve ortaokulda görev yapan toplam 421 öğretmen ile yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile motivasyon ölçeğinin alt boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatmin arasındaki ilişki çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak sonra sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sıralanmıştır. Liderlik stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yaş, kıdem, branş ve okul türü değişkenlerine göre ise gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin anlamlı şekilde öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir.

Bardakçı (2016) tarafından 2014-2015 öğretim yılında Ankara ili ve ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan toplam 644 öğretmen ile yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak sonra sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sıralanmıştır. Liderlik stilleri ile cinsiyet, yaş ve kıdem ve branşa göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Liderlik stilleri ile Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Ingram (1997'den akt., Şahin, 2003) tarafından yapılan çalışmada; yöneticilerin liderlik stili ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik stillerinden hangilerini gösterdiği incelenmiş ve çalışma sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyinde oldukları tespit edilmiştir.

Lievens, Geit ve Coetsier (1997) tarafından 1997 yılında Belçika'da gıda, bankacılık, ve yerel yönetimlerde çalışan 189 kişinin yöneticilerini; dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerinden hangisini uyguladığı ile ilgili yapılan çalışmada, çalışanlar yöneticilerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik sonra sürdürümcü liderlik ve çok düşük düzeyde de serbest bırakıcı liderlik davranışı sergilediğini belirtmişlerdir.

Judge ve Piccolo (2004) tarafından 93 kişi ile yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi ve çalışanların memnuniyeti, motivasyonları ve iş performansları üzerine etkilerini bulmaya yönelik yapılan bir araştırmada; yöneticilerin liderlik stilleri düzeyi sırasıyla dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin liderlik stillerinden dönüşümcü liderliğin çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve iş performansı ile arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Epitropaki ve Martin (2005) tarafından Yunanistan'da 502 banka çalışanı üzerinde yapılan dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime etkileri incelenmiş ve sonuçta çalışanların algılarına göre yöneticilerin liderlik stili dönüşümcü liderlik olarak yüksek düzeyde çıkmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin, örgütsel kimlik, örgütsel vatandaşlık, kurumdan

ayrılma, olumlu duygu, olumsuz duygu ve örgütsel bağlılıkla ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler, sürdürümcü liderlikle de negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Mulla ve Krishnan (2009) tarafından 2009 yılında Hindistan'da çeşitli sektörlerde çalışan 389 yönetici üzerinde dönüşümcü liderliğin lider-üye ilişkileri, göreve yönelimi, takipçilerin ahlaki gelişimi ve ödüle karşı kayıtsızlık gibi değişkenlere etkisine yönelik yapılan araştırmada; ahlaki gelişim ve örgütsel değişimle oluşan yeni kültüre adaptasyon sorununun dönüşümcü liderlikle arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Lowder (2009) de yapmış olduğu bir araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile hizmetkâr liderliğin, örgütsel değişim üzerindeki etkileri ile ilgili olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel değişimi hizmetkâr liderliğe göre daha çok etkilediğini bulmuştur. Örgütün etkili değişimi, olumsuzlukları, etkililiği ve örgütsel risklerin ortadan kaldırılması için dönüşümcü liderliğin daha etkili olduğunu saptamıştır. Hizmetkâr liderliğin sürdürümcü liderliğin alt boyutlarına yakın özellikler gösterdiğini de belirtmiştir.

Baker, Mattis ve Doe (2011) tarafından 2011 yılında ABD'de Orta Atlantik bölgesinde bulunan sağlık kuruluşlarında çalışan 212 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada; dönüşümcü liderliğin süreci zorlama, başkalarını harekete geçirme, paylaşılan bir vizyon oluşturma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi değişkenleri ile arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma sonucunda çalışanların liderlik algılarında cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Dönüşümcü liderliğin iş yapma, değişimi benimseme, iş birliği ve çalışanın performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Bass, Avolio, Waldman ve Bebb (1987) tarafından 56 üst, orta ve alt düzey yöneticiler arasında yapmış oldukları bir çalışmada; dönüşümcü liderliğin karizma, bireysel destek ve entelektüel uyarım alt boyutlarıyla, sürdürümcü liderliğin şartlı ödül ve istisnalarla yönetim alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçta alt boyutlar arasında gruplar arası anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanları daha yüksek tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından karizma boyutu diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde çıkarken sürdürümcü liderliğin ise şartlı ödül puanları istisnai yönetim alt boyutundan daha

düşük çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin başarıma, performans, iş birliği ve örgütsel etkililiği ile arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırma bulgularında ilginç bir detay olarak yönetici grupları arasında üst alt yöneticilerin üst yöneticilere göre karizma boyutunun düşük olmasının istendiği de tespit edilmiştir.

Abu Tineh, Khasawneh ve Omary (2009) tarafından 2009 yılında Ürdün’de farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerle dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığına yönelik yapılan araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik düzeyleri dönüşümcü liderlik olarak tespit edilmiş ve demografik değişkenlerden liderlik stilleri puanlarının cinsiyet, yaş ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği, okul türü değişkenine göre ise ilköğretim lehine gruplar arası anlamlı farklılık saptanmıştır.

2.5.2.Örgütsel Sinizm ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından 2007-2008 öğretim yılında Antalya ili merkezinde ilköğretim okulları ile ortaöğretim okullarında görev yapan 325 öğretmenle yaptıkları araştırmalarında; öğretmenlerin sinizm düzeyleri çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada öğretmenlerin sinizm düzeyi düşük düzeyde çıkarken sinizm düzeylerinde cinsiyet, yaş ve okul türü değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmayıp kıdem ve branş değişkenine göre ise gruplar arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Şirin (2011) tarafından 2010-2011 öğretim yılında İstanbul ili Esenyurt ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 222 öğretmenle yaptıkları yüksek lisans tez çalışmasında; okul kültürü ile örgütsel sinizmin cinsiyet, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine göre aralarındaki ilişkiler incelenerek sonuçta öğretmenlerin sinizm düzeylerinin düşük düzeyde, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenine göre aralarında anlamlı bir farklılık olmadığını, branş değişkenine göre ise ortaokul öğretmenlerinin sinizm düzeyinin ilköğretim öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Ayrıca okul kültürü ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Özer (2014) tarafından 2013-2014 öğretim yılında Adıyaman ili Kahta ilçesindeki ilkokullarda okullarda görev yapan 350 sınıf öğretmeni ile yüksek lisans tez çalışmasında; öğretmenlerin sinizm düzeyleri ve liderlik stillerinin kuruma bağlılığı üzerine etkileri çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışma sonucunda öğretmen algılarına göre liderlik stilleri dönüşümcü liderlik olarak tespit edilmiştir. Liderlik stillerinde cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Sinizm düzeyleri düşük düzeyde tespit edilmiş olup cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Örgütsel sinizm ile kuruma bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit edilmiş olup liderlik stilleri ile kuruma bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı, liderlik stili ile örgütsel sinizm arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Arslan (2016) tarafından 2014-2015 öğretim yılında Uşak ili merkez ilçesindeki ortaokul ve liselerde görev yapan 349 öğretmen ile yüksek lisans tez çalışmasında; okul yöneticilerinin paternalist liderlik stili ile öğretmenlerin sinizm ve sinizmin dört alt boyutunun düzeyleri arasındaki ilişki çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda toplam sinizm düzeyi düşük çıkarken sinizmin uygulamada kararlara katılım boyutunda yüksek düzeyde çıkmıştır. Cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenine göre gruplara arası anlamlı farklılık bulunmazken okul türü değişkeninde sinizm düzeyi ortaokul lehine daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca liderlik stilinin örgütsel sinizmi etkilediği tespit edilmiştir.

Karademir (2016) tarafından 2015-2016 öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesindeki ortaokullarda görev yapan 300 öğretmen ile yüksek lisans tez çalışmasında; okul yöneticilerinin kayırmacılık tutumu ile öğretmenlerin sinizm ve sinizmin dört alt boyutu arasındaki ilişki çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Öğretmenlerin toplam sinizm düzeyleri “nadiren” düzeyinde çıkmış cinsiyet değişkenine göre erkekler lehine sinizm düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Toplam sinizm puanlarında kıdem ve yaş değişkenine göre gruplar arası farklılık anlamlı bulunmazken, örgütsel sinizmin okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda gruplar arasında yaş değişkenine göre 51 yaş ve üstü lehine, cinsiyet değişkenine göre çalıştığı kurumdan uzaklaşma ve performansı düşüren etkenler alt boyutunda erkekler lehine, uygulamada kararlara katılım yönünden ise kadınlar lehine sinizm

düzeyi yüksek bulunmuştur. Okul yöneticilerinin kayırmacılık tutumları ile sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki belirlenmiştir.

Mahmood (2017) tarafından 2016-2017 öğretim yılında Van ilinde okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan 408 öğretmen ile yüksek lisans tez çalışmasında; öğretmenlerin sinizm ve sinizmin dört alt boyutu arasındaki ilişki çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Öğretmenlerin toplam sinizm düzeyleri düşük düzeyde çıkmış cinsiyet değişkenine göre erkekler lehine sinizm düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel sinizmin performansın düşüren etkenler alt boyutu diğer alt boyutlara göre daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel sinizm toplam puanlarında kıdem ve yaş değişkenine göre gruplar arası farklılık anlamlı bulunmazken, örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Aydın (2017) tarafından 2015-2016 öğretim yılında Ankara ili Altındağ ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 600 öğretmen ile yüksek lisans tez çalışmasında; öğretmenlerin sinizm düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık tutumları arasındaki ilişkiler çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışma sonucunda öğretmen algılarına göre sinizm düzeyleri düşük düzeyde tespit edilmiş olup cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Branş değişkenine göre gruplar arasında branş öğretmenleri lehine, okul türü değişkenine göre ise gruplar arasında ortaokul grubu lehine örgütsel sinizm düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki saptanmıştır.

Demir (2017) tarafından 2015-2016 öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 436 öğretmen ile yüksek lisans tez çalışmasında; okul yöneticilerinin yönetimde kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm ve sinizmin dört alt boyutu arasındaki ilişki çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Öğretmenlerin toplam sinizm düzeyleri “düşük” düzeyde çıkmış cinsiyet ve yaş değişkenine göre gruplar arası sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaz iken, örgütsel sinizmin okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda gruplar arasında kıdem değişkenine göre gruplar arasında 11 yıl ve üstü lehine, okul türü değişkenine göre ise örgütsel sinizm toplam ve alt boyutlarında gruplar arasında ortaokul grubu lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Güneş (2017) tarafından 2016-2017 öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 280 öğretmen ile yüksek lisans tez çalışmasında; okul yöneticilerinin yönetimde liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Öğretmenlerin toplam sinizm düzeyleri “düşük” düzeyde çıkmış cinsiyet değişkenine göre gruplar arası sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaz iken, yaş değişkenine göre gruplar arasında 55 yaş ve üstü lehine, kıdem değişkenine göre gruplar arasında 11 yıl ve üstü lehine, okul türü değişkenine göre ise gruplar arasında ortaokul ilkokul arasında ortaokul grubu lehine, ortaokul ve lise grubu arasında ortaokul lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Sonuç olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki saptanmıştır.

Demirçelik (2017) tarafından 2015-2016 öğretim yılında Kayseri ili Merkez ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 500 öğretmen ile yüksek lisans tez çalışmasında; okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri düzeyi sırasıyla dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik olarak tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre sinizm düzeyleri düşük düzeyde tespit edilmiş olup cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Örgütsel sinizm ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlikle pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Liderlik stili, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Örgütsel sinizm örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır.

Dean, Brandes ve Dharwadker (1998) tarafından bir iş yerinde çalışan 129 yönetici ve çalışan ile örgütsel sinizmin kavramsallaştırılmasına yönelik yapılan çalışmalarında; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işe katılım ve yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışları ile örgütsel sinizm arasında kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel sinizm ile çalışanların işe katılımı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılıkla arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Algılanan sinizm düzeylerinde ise yöneticilerle çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

FitzGerald (2002) tarafından ABC adlı bir imalat fabrikasında 316 yönetici ve işgören üzerinde algılanan örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki saptanmıştır. Çalışanların sinizm düzeyleri “nadiren” düzeyinde bulunmuştur. Yöneticilerle çalışanların sinizm düzeyleri arasında çalışanların sinizm düzeyleri yöneticilerin sinizm düzeylerine göre daha yüksek çıkmıştır.

Ropledo, Martinez ve Merlona (2018) tarafından Kolombiya’da çeşitli sektörlerde çalışan 334 kişi üzerinde örgütsel sinizm düzeylerinin çeşitli demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan araştırma sonucunda; örgütsel sinizm düzeyi “nadiren” düzeyinde bulunmuştur. Yaş değişkenine göre gruplar arasında farklılık 50 yaş ve üstü grubu lehine, eğitim durumu değişkenine göre gruplar arasındaki farklılık temel eğitim mezunları grubu lehine sinizm düzeyleri daha yüksek saptanmış, cinsiyet, kıdem, medeni durum ve iş türü değişkenlerine göre ise gruplar arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Thompson, Bailey, Joseph, Worley ve Williams (2000) tarafından bir fabrikada çalışan 120 kişi üzerinde örgütsel sinizm, çalışma ortamı, denetim, cinsiyet, iş memnuniyeti, örgütsel güven, çalışma uyumluluğu ve örgütsel değişim arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan araştırmada; yöneticilerle çalışanların algıları karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yöneticilerin yönetim davranışlarının örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmle örgütsel güven arasında negatif yönlü güçlü ilişki; örgütsel sinizm, çalışma uyumu, örgütsel değişim ve iş memnuniyeti arasında da negatif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

Jhonson ve O’Leary-Kelly (2003) tarafından 2002 yılında banka sektöründe çalışan 103 çalışan üzerinde örgütsel sinizmin alt boyutlarıyla iş doyumu, iş tutumu, örgütsel bağlılık, duygusal tükenmişlik, psikolojik iş sözleşmesi ihlali, çalışanların iş uyumu ve hizmet süreleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan araştırmaları sonucunda; sosyal değişimin ihlal edilmesinin psikolojik iş sözleşmesi ihlalinin ve örgütsel sinizmi etkilediği bulunmuştur. Örgütsel sinizm ve alt boyutlarıyla iş doyumu, örgütsel bağlılık ve duygusal tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

James (2005) tarafından 360 okul müdürü ve öğretmen üzerinde yapılan bir araştırma ile örgütsel sinizmi meydana getiren faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna bağlı olarak örgütsel sinizmle örgütsel politika, örgütsel adalet, örgütsel destek ve psikolojik iş sözleşmesi ihlali arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sinizmle örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasında negatif yönlü ve anlamlı; örgütsel sinizm ile çalışanların iş gerilimi ve psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Abraham (2000) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizmin beş değişik türü incelenmiş ve sonuçta hiçbirinin doğrudan çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerini etkilemediği saptanmıştır. Ancak kişilik sinizmi ile meslek sinizminin, çalışanların toplumsal yaşamlarında olumsuz etkiler yaratarak içinde bulunduğu örgütün örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı olarak etki ettiği ileri sürülmüştür. Abraham (2000) araştırmasında toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizminin psikolojik sözleşme ihlali ile, işe yönelik sinizmin, tükenmişlik ve kişi-rol çatışmasının da kişilik sinizmiyle bağlantılı olabileceğini vurgulamıştır.

Bommer, Rich ve Rubin (2005) tarafından 2005 yılında 372 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri demografik değişkenlere göre incelenmiş ve çalışma sonucunda; örgütsel sinizm düzeyleri ile demografik değişkenler bakımından gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü güçlü ilişki tespit edilmiştir.

Nous (2007) tarafından Hollanda'da 174 işçi üzerinde yapılan, örgütsel sinizmin psikolojik belirleyicisi faktörlere yönelik yapılan doktora tezi araştırmasında kişi-çevre uyumu, hem kişisel hem de algılanan örgütsel değerler (adalet, başarı, dürüstlük, yardımlaşma, bütünlük) ile iş özerkliği uyumu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma sonucunda Nous (2007), örgütsel değerle iş uyumsuzluğu arasındaki ilişkinin örgütsel sinizmden daha öncelikli olduğunu ve kişinin öz benlik saygısının sinizmin belirleyicisi olduğunu belirtmekte ve sinizmin kişinin öz benlik saygısını savunmak amacıyla ortaya koyduğu bir davranış olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmanın diğer sonuçları arasında ise örgütsel sinizm ile demografik değişkenlere göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışanların toplam sinizm düzeyi ise düşük düzeyde bulunmuştur.

Yasin (2015) tarafından Pakistan'ın Lahor kentinde çeşitli kuruluşlarda yönetici olarak çalışan 150 kişi ile örgütsel sinizm ile iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan araştırma sonucunda; örgütsel sinizmin alt boyutları ile iş yaşam kalitesi ölçeğinin alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları arasında negatif yönlü; iş yaşam kalitesi ölçeği alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların sinizm düzeyleri ise “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır.

Supruadi ve Sefnedi (2017) tarafından 2017 yılında Endonezya'nın Medan ve Kuzey Sumatera şehirlerinde görev yapan çeşitli düzeylerdeki devlet memurlarından 316 tanesi ile örgütsel sinizm ile motivasyon, duygusal zeka ve iş performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik yapılan araştırma sonucunda; duygusal zekanın iş performansına etkisi anlamlı bulunmuştur. Örgütsel sinizm ile iş performansı, duygusal zeka ve motivasyon arasında negatif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi ile verilerin nasıl toplandığı ve veri toplama araçları ile toplanan verilerin nasıl analiz edileceği hakkında bilgiler verilecektir.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, farklı türlerdeki resmi okullarda görev yapan kadrolu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ve seviyelerini belirlemeyi amaçlayan bir çalışmadır. Bu araştırma, belli bir evrenden veya onu temsil eden örneklem grubundan belirli bir konuda bilgi elde etmek için yapılan inceleme, soruşturma ve araştırmadır. Araştırmada tarama türlerinden ilişkisel tarama türleri kullanılmıştır.

Eğitim alanındaki araştırmacılar sadece var olan durumları ya da olayları betimlemenin ötesinde bir şeyler yapmak istemektedirler. Durumlar, olgular ve olaylar arasındaki ilişkileri ve bağlantıları inceleyen araştırmalar çoğunlukla ilişkisel taramadır. Korelasyonel ve nedensel karşılaştırma yöntemleri de ilişkisel tarama türüne örneklerdir. İlişkisel taramalar neticesinde elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu bulunan ilişkiler, araştırmacının konuya ilişkin tahminlerde bulunmasını sağlar. İlişkisel tarama, iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkileri ortaya koyarak olguların daha iyi anlaşılmasını sağlar (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016: 23-24). Bu araştırmada, bu yönüyle önceden belirlenmiş alt amaçlar doğrultusunda bir takım değişkenler arasındaki ilişki ve farklılıklar ile bunların düzeylerini belirlemeye çalışmaktadır.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 öğretim yılında Tekirdağ ili genelinde farklı türlerdeki resmi okullarda görev yapmakta olan toplam 10806 kadrolu öğretmenden oluşturmaktadır (Tekirdağ MEB, 2018). Bu araştırmada, örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi esas alınmıştır. Küme örnekleme yöntemi, evreni oluşturan bireylerle tek tek görüşme yoluyla olmayıp, seçkisiz olarak seçilen ve evreni temsil

edebilecek grupların seçildiği bir yöntemdir. Evren içinden seçilen gruplar aynı özellikleri göstermektedir. Araştırmanın evreninin büyük ve geniş bir alana yayıldığı durumlarda ve araştırmanın değişkenleri bakımından homojenliğin bulunması açısından bu yöntem daha kullanışlıdır (Gül ve Özen, 2007: 405- 406).

Tekirdağ ili genelinde farklı türlerdeki resmi okullarda görev yapan, 10806 kadrolu öğretmene ulaşabilmek amacıyla tüm okullara Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından Milli Eğitim Bakanlığı Doküman Yönetim Sistemi üzerinden araştırmayla ilgili resmi yazılar gönderilmiş olup ayrıca araştırmacı tarafından da öğretmenlere ölçekler ulaştırılmıştır. Geriye dönen toplam 802 ölçekten hatalı, eksik ya da tutarsızlığı belirlenen 70 ölçek elenmiş ve geriye kalan toplam 732 ölçek değerlendirmeye alınarak örneklemimizi oluşturmuştur.

3.2.1.Araştırmanın Demografik Bilgilerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. 1: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri

	Gruplar	<i>f</i>	%	% _{yig}
Yaş	20-30	251	34.3	34.3
	31-40	299	40.8	75.1
	41-50	120	16.4	91.5
	51 ve üstü	62	8.5	100.0
	Toplam	732	100.0	
Cinsiyet	Kadın	435	59.4	59.4
	Erkek	297	40.6	100.0
	Toplam	732	100.0	
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	242	33.1	33.1
	6-10 yıl	179	24.5	57.5
	11-15 yıl	122	16.7	74.2
	16-20 yıl	96	13.1	87.3
	21 yıl ve üstü	93	12.7	100.0
	Toplam	732	100.0	
Branş	Okulöncesi	83	11.3	11.3
	Sınıf Öğretmeni	239	32.7	44.0
	Genel ve Kültür Dersi	319	43.6	87.6
	Meslek Dersi	91	12.4	100.0
	Toplam	732	100.0	
Okul Türü	Anaokulu	83	11.3	11.3
	İlkokul	233	31.8	43.2
	Ortaokul	168	23.0	66.1
	Lise	248	33.9	100.0
	Toplam	732	100.0	

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 251’i (%34.3) 20-30 yaş aralığında, 299’u (%40.8) 31-40 yaş aralığında, 120’si (%16.4) 41-50 yaş aralığında ve 62’si (%8.5) 51 yaş ve üzeridir. 435’i (%59.4) kadın, 297’si (%40.6) erkektir. 242’si (%33.1) 1-5 yıl arası, 179’u (%24.5) 6-10 yıl arası, 122’si (%16.7) 11-15 yıl arası, 96’sı (%13.1) 16-20 yıl arası, 93’ü (%12.7) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. 83’ü (%11.3) okulöncesi, 239’u (%32.7) sınıf öğretmeni, 319’u (%43.6) genel ve kültür dersi, 91’i (%12.4) meslek dersi branşındandır. 83’ü (%11.3) anaokulu, 233’ü (%31.8) ilkokul, 168’i (%23.0), 248’i (%33.9) lise düzeyinde bir okulda görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında Kişisel Bilgiler Formu, Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği [OMLSÖ] ve Örgütsel Sinizm Ölçeği [ÖSÖ] olmak üzere toplam üç bölümden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin izinleri önceden alınmış ve uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulanmasında tamamen gönüllülük esas alınarak elde edilen veriler gizli tutulmuştur.

3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Kişisel bilgiler formunda araştırmaya katılan öğretmenlere yaş, cinsiyet, mesleki kıdemi, branşı ve görev yaptığı okul türü ile ilgili bilgiler sorulmuştur.

3.3.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği [OMLSÖ]

Araştırmada kullanılan OMLSÖ, Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğimiz kendilerinden izin alınarak uygulanmıştır. Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014: 409), OMLSÖ’nün iç tutarlık güvenilirlik katsayısının belirlenmesi amacıyla ölçeğin her bir faktörünün Cronbach’s-Alfa katsayılarını, Spearman-Brown korelasyon katsayılarını ve test tekrar test yöntemiyle belirlenen korelasyon katsayılarını hesaplayarak, dönüşümcü liderlik Cronbach's-Alfa katsayısının 0.96, Spearman-Brown korelasyon katsayısının 0.95, test tekrar test güvenilirlik katsayısının 0.92, sürdürümcü liderlik Cronbach's-Alfa katsayısının 0.85, Spearman-Brown korelasyon katsayısının 0.81, test tekrar test güvenilirlik katsayısının 0.79, serbest bırakıcı liderlik Cronbach's-Alfa katsayısının 0.82, Spearman-Brown korelasyon katsayısının 0.77, test tekrar test güvenilirlik katsayısının 0.87 olarak bulunduğunu belirtmektedir.

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014: 409-410) geliştirmiş oldukları, otuz beş (35) maddelik OMLSÖ'nün üç alt boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutunda (1,4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34 ve 35. maddeler) yirmi (20) maddenin, tam serbestlik tanıyan liderlik olarak adlandırılan boyutta (2, 9, 12, 13, 17, 26, 31 ve 33. maddeler) sekiz (8) maddenin, sürdürümcü liderlik boyutunda ise (3, 5, 7, 18, 21, 28 ve 29. maddeler) yedi (7) maddenin bulunduğunu aktarmaktadırlar. 5'li likert tipinde geliştirilen ölçekte birinci alt boyut olan dönüşümcü liderlikten alınabilecek minimum puanın 20, maksimum puanın 100, ikinci alt boyut olan serbest bırakıcı liderlikten alınabilecek minimum puanın 8, maksimum puanın 40, üçüncü alt boyut olan sürdürümcü liderlikten alınabilecek minimum puanın 7, maksimum puanın 35 olduğunu OMLSÖ'nün alt boyutlarının ayrı ayrı bir ölçek olarak değerlendirilen bir ölçek olduğunu belirterek devamlı OMLSÖ'nün psikometrik ölçümlerinden elde edilen sonuçlara göre açıkladığı varyansın %54.19 olduğunu, sırasıyla dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik boyutlarının açıkladığı varyansın %37.4, %12.45, %4.3 olduğunu, üç ölçme modelinin de DFA ile kabul edilebilir uyum indeksleri ürettiğini, iç tutarlık güvenilirlik katsayılarının kabul edilen sınırlarda olduğunu belirtmişlerdir. OMLSÖ, 5'li likert tipinde geliştirilmiş olup puanlama kriterleri aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

Tablo 3. 2: OMLSÖ'nün Puan Değerleri

Cevap	Puan Değeri
Kesinlikle katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Kararsızım	3
Katılıyorum	4
Kesinlikle katılıyorum	5

3.3.3.Örgütsel Sinizm Ölçeği [ÖSÖ]

ÖSÖ, Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Çalışanların kararlara ve uygulamalara katılımı, çalıştığı örgütten (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum olmak üzere toplam dört alt boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. Sağır ve Oğuz'a (2012: 1101-1102) göre yapmış oldukları "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirme" çalışmaları sonucunda;

Birinci faktörün içerisinde 7 madde (5, 9, 19, 22, 23, 24 ve 25) bulunduğunu, bu maddelerin genel olarak “Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal ve Davranışsal) Uzaklaşma” başlığı altında isimlendirildiğini ve bu maddelerin toplam varyansın %38’ini açıkladığını; İkinci faktörde 9 madde (4, 6, 7, 8, 11, 15, 16, 17 ve 18) bulunduğunu ve “Performansı Düşüren Etkenler” başlığı altında isimlendirildiğini, bu maddelerin toplam varyansın % 8’ini açıkladığını; Üçüncü faktörün 5 maddeden (10, 12, 13, 14 ve 20) oluştuğunu ve “Okula Karşı Olumsuz Tutum” başlığı ile isimlendirildiğini ve bu maddelerin toplam varyansın % 8’ini açıkladığını; Dördüncü faktöründe 4 maddeden (1, 2, 3 ve 21) oluştuğunu ve “Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı” başlığı altında isimlendirildiğini ve bu maddelerinde toplam varyansın % 5’ini açıkladığını belirtmektedirler. Cronbach’s Alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı birinci faktör için .86, ikinci faktör için .88, üçüncü faktör için .85, dördüncü faktör için .68 olarak bulduklarını belirterek ölçeğin tümü için Cronbach’s Alpha Katsayısının .89 olarak tespit edildiğini aktarmışlardır. Bu ölçekten alınabilecek puanlar ise 25 ile 125 arasında değişmektedir. Burada alınan yüksek puanlar, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının yüksek, alınan düşük puanlar ise öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düşük olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel Sinizm Ölçeği de 5’li likert tipinde geliştirilmiş olup puanlama kriterleri aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

Tablo 3. 3: ÖSÖ’nün Puan Değerleri

Cevap	Puan Değeri
Kesinlikle katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Kararsızım	3
Katılıyorum	4
Kesinlikle katılıyorum	5

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler vasıtasıyla toplanan veriler bilgisayar ortamında Excel tabloları şekline dönüştürülerek elde edilen veriler SSPS 22.0 paket programı kullanılarak frekanslar, ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmış, her iki ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişki ve değişkenler arasındaki anlamlı farklılıkların hangi tür analizlerle yapılacağına yönelik karar vermek amacıyla dağılımların

normalliğinin denetlenmesi için Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) testleri yapılmıştır.

Tablo 3. 4: Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) Testi Sonuçları

Puanlar	N	\bar{x}	ss	Skewness		Kurtosis	
				Değer	Sh \bar{x}	Değer	Sh \bar{x}
Sinizm_toplam	732	2.44	.53	.386	.090	-.121	.180
Kurumdan uzaklaşma	732	2.10	.45	.451	.090	-.226	.180
Performansı düşüren etkenler	732	2.34	.86	.386	.090	-.395	.180
Kararları uygulamaya katılım	732	4.12	.65	-.594	.090	.020	.180
Okula karşı olumsuz tutum	732	1.73	.72	.950	.090	.491	.180
Dönüşümcü liderlik	732	3.76	.72	-.652	.090	.621	.180
Sürdürümcü liderlik	732	2.73	.61	-.173	.090	-.198	.180
Tam serbesti tanıyan liderlik	732	2.17	.76	.653	.090	.199	.180

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve okul müdürleri liderlik stilleri ölçeklerine ve alt boyutlara ait puanların inormal dağılım gösterip göstermediğine yönelik yapılan normallik testi sonucuna göre basıklık (Skewness) ve çarpıklık (Kurtosis) değerlerinin $-/+1$ içinde olduğu görülmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerleri $-/+1$ içinde kaldığında, dağılımın normal olduğu kabul edilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 16). Ölçeklerin toplam ve alt boyutlarının puanları basıklık (Skewness) ve çarpıklık (Kurtosis) değerleri $-/+1$ içinde olduğundan verilerimiz normal dağılım göstermektedir ($p < .05$).

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere dağılımların normal çıkması üzerine parametrik testler yapılmaya karar verilmiş ve değişkenler arası ilişkilerin anlamlılığının belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılarak toplanan veriler üzerinde bağımsız gruplar için t testi, farklılaşmayı ortaya koymak için de Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), hangi gruplar arasında farklılaşmanın olduğu içinde tamamlayıcı Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerinden, ölçeklerin alt boyutlarının birbirlerine etkilerini belirlemek amacıyla da Regresyon analizleri yapılmıştır. Tüm analiz sonuçlarında anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak alınmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarına ait aritmetik ortalamaların düzeyleri

değerlendirilirken 5'li Likert ölçeği puanları aşağıda belirtilen Tablo 3.5'deki gibi değerlendirilmiştir.

Tablo 3. 5: 5'li Likert Ölçek Puanlarına Göre Düzeyler

Puan Aralığı	Düzy
1.00 - 1.79	Çok Düşük
1.80 – 2.59	Düşük
2.60 – 3.39	Orta
3.40 – 4.19	Yüksek
4.20 – 5.00	Çok Yüksek

DÖRDÜNCÜBÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizine yer verilecektir. Öncelikle araştırmada yer alan katılımcıların OMLSÖ alt boyutları ile ÖSÖ alt boyutlarına ait tespit edilen puanların düzeylerine sonra da demografik bilgilerde yer alan değişkenlere göre elde edilen okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılan liderlik stilleri puanları ve örgütsel sinizm puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı, eğer farklılaşma varsa hangi gruplara arasında farklılaşmanın olduğuna bakılacak ve son olarak da liderlik stilleri puanları ile örgütsel sinizm puanları arasındaki ilişkiler ve her iki ölçek puanlarının alt boyutlarının birbiri üzerindeki etkileri incelenecek ve yorumlanacaktır.

4.1.Araştırmanın Alt Problemlerine Ait Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ait bulgulara yer verilecektir. Kullanılan her iki ölçeğe ait alt boyutlarda öğretmenlerin puanlarının aritmetik ortalamaları ve düzeylerine ait bulgular aşağıdaki Tablo 4.1.'de gösterilmiştir:

Tablo 4. 1: OMLSÖ'nün ve ÖSÖ Puanlarındaki Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalara Ait Değerler

Puan	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>
Sinizm_toplam	732	2.44	.53
Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	732	2.10	.45
Performansı düşüren etkenler	732	2.34	.86
Kararları uygulamaya katılım	732	4.12	.65
Okula karşı olumsuz tutum	732	1.73	.72
Dönüşümcü liderlik	732	3.76	.72
Sürdürümcü liderlik	732	2.73	.61
Serbest bırakıcı liderlik	732	2.17	.76

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm ölçeklerine ve alt boyutlarına ait analizlerde sinizm toplam puanları ortalaması $\bar{X}= 2.44$ (standart sapması $ss= .53$);

çalışanların kararları uygulamaya katılım puanları ortalaması \bar{X} = 4.12 (standart sapması ss =.65); okula karşı olumsuz tutum puanları ortalaması \bar{X} = 1.73 (standart sapması ss = .72); performansı düşüren etkenler puanlarının ortalaması \bar{X} = 2.34 (standart sapması ss = .86); çalıştığı kurumdan uzaklaşma puanlarının ortalaması \bar{X} = 2.10 (standart sapması ss = .45); Sürdürümcü liderlik puanlarının ortalaması \bar{X} = 2.73 (standart sapması ss = .61); serbest bırakıcı liderlik puanlarının ortalaması \bar{X} = 2.17 (standart sapması ss = .76) ve dönüşümcü liderlik puanları ortalamasının \bar{X} = 3.76 (standart sapması ss = .72) olarak bulunmuştur.

Araştırmanın bu kısmında ise, demografik bilgiler kısmında yer alan değişkenlere göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm puanları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına, eğer anlamlı farklılaşma varsa hangi gruplar arasında farklılaşmanın olduğuna dair bulgulara yer verilecektir.

4.1.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri a) Cinsiyet değişkenine göre yapılan analiz bulguları;

Tablo 4.2: OMLSÖ Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Analiz Sonucu

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Dönüşümcü liderlik	Kadın	435	74.47	14.34	.69	-1.68	730	.742
	Erkek	297	76.30	14.58	.85			
Sürdürümcü liderlik	Kadın	435	18.94	4.23	.20	-1.37	730	.949
	Erkek	297	19.38	4.31	.25			
Serbest bırakıcı liderlik	Kadın	435	17.23	6.01	.29	-.49	730	.254
	Erkek	297	17.45	6.26	.36			

Tablo 4.2'deki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre OMLSÖ puanlarında cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t -Testi sonucunda grupların, dönüşümcü liderlik puan ortalamaları ($t=-1.68$; $p>.05$); Sürdürümcü liderlik puan ortalamaları ($t=-1.37$; $p>.05$) ve serbest bırakıcı liderlik puan ortalamaları ($t=-.49$; $p>.05$) arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

b) Yaş değişkenine göre yapılan analiz bulguları;

Tablo 4.3: OMLSÖ Puanlarının Yaşlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları

f , \bar{x} ve ss Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Dönüşümcü liderlik	20-30	251	76.16	13.45	G.Arası	533.94	3	177.98		
	31-40	299	75.10	14.94	G.İçi	152246.81	728	209.13		
	41-50	120	73.63	14.82	Toplam	152780.75	731		.851	.466
	51 ve Üstü	62	74.95	15.34						
	Toplam	732	75.21	14.46						
Serbest bırakıcı liderlik	20-30	251	16.87	6.13	G.Arası	282.80	3	94.27		
	31-40	299	17.06	6.20	G.İçi	26997.67	728	37.09		
	41-50	120	18.60	5.83	Toplam	27280.47	731		2.542	.055
	51 ve Üstü	62	17.87	5.84						
	Toplam	732	17.32	6.10						
Sürdürümcü liderlik	20-30	251	18.64	4.26	G.Arası	204.60	3	68.20		
	31-40	299	19.00	4.27	G.İçi	13082.53	728	17.97		
	41-50	120	19.83	4.30	Toplam	13287.13	731		3.795	.010*
	51 ve Üstü	62	20.26	3.85						
	Toplam	732	19.12	4.26						

Tablo 4.3'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, dönüşümcü liderlik puanları ($F=.851$; $p>.05$) ve serbest bırakıcı liderlik puanları ($F=2.542$; $p>.05$) ile gruplar arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır. Sürdürümcü liderlik puanları ile gruplara arasındaki farklılık ise anlamlı bulunmuştur ($F=3.795$; $p<.05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Post hoc testlerinden LSD analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.3.1: Öğretmenlerin Algıladığı Sürdürümcü Liderlik Puanının Hangi Yaşlara Göre Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	<i>p</i>
20-30	31-40	-.36	.36	.327
	41-50	-1.20*	.47	.011*
	51 ve üstü	-1.62*	.60	.007*
31-40	20-30	.36	.36	.327
	41-50	-.84	.46	.067
	51 ve üstü	-1.26*	.59	.033*
41-50	20-30	1.20*	.47	.011*
	31-40	.84	.46	.067
	51 ve üstü	-.42	.66	.522
51 ve üstü	20-30	1.62*	.60	.007*
	31-40	1.26*	.59	.033*
	41-50	.42	.66	.522

Tablo 4.3.1’de ki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre Sürdürümcü liderlik puanları ortalamalarında farkın hangi yaş gruplarında olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık 20-30 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında 41-50 yaş grubu lehine $p < .05$ düzeyinde; 20-30 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubu arasında, 51 ve üstü yaş grubu lehine $p < .01$ düzeyinde; 31-40 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubu arasında, 51 ve üstü yaş grubu lehine $p < .05$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

c)Okul türü değişkenine göre yapılan analiz bulguları;

Tablo 4.4: OMLSÖ Puanlarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları

f , \bar{x} ve ss Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Dönüşümcü liderlik	Anaokulu	83	77.55	14.55	G.Arası	3906.87	3	1302.29		
	İlkokul	233	75.28	14.67	G.İçi	148873.88	728	204.50		
	Ortaokul	168	71.26	14.99	Toplam	152780.75	731		6.368.000*	
	Lise	248	77.04	13.36						
	Toplam	732	75.21	14.46						
Serbest bırakıcı liderlik	Anaokulu	83	16.28	5.60	G.Arası	649.41	3	216.47		
	İlkokul	233	16.34	5.84	G.İçi	26631.06	728	36.58		
	Ortaokul	168	18.67	6.68	Toplam	27280.47	731		5.918.001*	
	Lise	248	17.67	5.93						
	Toplam	732	17.32	6.11						
Sürdürümcü liderlik	Anaokulu	83	18.02	4.58	G.Arası	265.23	3	88.41		
	İlkokul	233	18.61	3.93	G.İçi	13021.90	728	17.89		
	Ortaokul	168	19.70	4.47	Toplam	13287.13	731		4.943.002*	
	Lise	248	19.56	4.21						
	Toplam	732	19.12	4.26						

Tablo 4.4'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği puanlarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, dönüşümcü liderlik puanları ($F=6.368$; $p<.001$) ve serbest bırakıcı liderlik puanları ($F=5.918$; $p<.01$); Sürdürümcü liderlik puanları ($F=4.943$; $p<.01$) ile gruplar arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Post hoc testlerinden LSD analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.4.1: Öğretmenlerin Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Puanının Hangi Okul Türüne Göre Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Anaokulu	İlkokul	2.27	1.83	.215
	Ortaokul	6.29*	1.92	.001*
	Lise	.51	1.81	.777
İlkokul	Anaokulu	-2.27	1.83	.215
	Ortaokul	4.02*	1.45	.006*
	Lise	-1.76	1.30	.178
Ortaokul	Anaokulu	-6.29*	1.92	.001*
	İlkokul	-4.02*	1.45	.006*
	Lise	-5.78*	1.43	.000*
Lise	Anaokulu	-.51	1.81	.777
	İlkokul	1.76	1.30	.178
	Ortaokul	5.78*	1.43	.000*

Tablo 4.4.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik puanları ortalamalarında farkın hangi okul türünde olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık anaokulu ile ortaokul arasında anaokulu lehine $p < .01$ düzeyinde; ilkokul ile ortaokul arasında, ilkokul lehine $p < .01$ düzeyinde; lise ile ortaokul arasında, lise lehine $p < .001$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır; diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Tablo 4.4.2: Öğretmenlerin Algıladığı Serbest Bırakıcı Liderlik Puanının Hangi Okul Türüne Göre Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Anaokulu	İlkokul	-.06	.77	.936
	Ortaokul	-2.39*	.81	.003*
	Lise	-1.39	.77	.070
İlkokul	Anaokulu	.06	.77	.936
	Ortaokul	-2.33*	.61	.000*
	Lise	-1.33*	.55	.016*
Ortaokul	Anaokulu	2.39*	.81	.003*
	İlkokul	2.33*	.61	.000*
	Lise	1.00	.60	.099
Lise	Anaokulu	1.39	.77	.070
	İlkokul	1.33*	.55	.016*
	Ortaokul	-1.00	.60	.099

Tablo 4.4.2’ de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin serbest liderlik puanları ortalamalarında farkın hangi okul türünde olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık anaokulu ile

ortaokul grubu arasında ortaokul grubu lehine $p < .01$ düzeyinde; ilkokul ile ortaokul grubu arasında, ortaokul grubu lehine $p < .001$ düzeyinde; ilkokul grubu ile lise grubu arasında, lise grubu lehine $p < .01$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır; diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Tablo 4.4.3: Öğretmenlerin Algıladığı Sürdürümcü Liderlik Puanının Hangi Okul Türüne Göre Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Anaokulu	İlkokul	-.59	.54	.279
	Ortaokul	-1.67*	.57	.003*
	Lise	-1.54*	.54	.004*
İlkokul	Anaokulu	.59	.54	.279
	Ortaokul	-1.09*	.43	.011*
	Lise	-.96*	.39	.014*
Ortaokul	Anaokulu	1.67*	.57	.003*
	İlkokul	1.09*	.43	.011*
	Lise	.13	.42	.755
Lise	Anaokulu	1.54*	.54	.004*
	İlkokul	.96*	.39	.014*
	Ortaokul	-.13	.42	.755

Tablo 4.4.3' de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Sürdürümcü liderlik puanları ortalamalarında farkın hangi okul türünde olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık anaokulu ile ortaokul arasında ortaokul lehine $p < .01$ düzeyinde; anaokulu ile lise arasında lise lehine $p < .01$ düzeyinde; ilkokul ile ortaokul arasında, ortaokul lehine $p < .01$ düzeyinde; ilkokul ile lise arasında, lise lehine $p < .01$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır; diğer grupların aritmetik ortalamaları arasında farklılık bulunamamıştır ($p > .05$).

d) Mesleki Kıdem değişkenine göre yapılan analiz bulguları;

Tablo 4. 5: OMLSÖ Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

f , \bar{x} ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Dönüşümcü liderlik	1-5 yıl	242	76.60	13.41	G.Arası	1871.99	4	468.00		
	6-10 yıl	179	75.96	13.73	G.İçi	150908.76	727	207.58		
	11-15 yıl	122	73.03	15.84	Toplam	152780.75	731		2.255	.062
	16-20 yıl	96	72.52	14.44						
	21 yıl üst	93	75.82	16.09						
	Toplam	732	75.21	14.46						
Serbest bırakıcı liderlik	1-5 yıl	242	16.68	6.17	G.Arası	271.98	4	68.00		
	6-10 yıl	179	17.12	6.00	G.İçi	27008.49	727	37.15		
	11-15 yıl	122	18.43	6.74	Toplam	27280.47	731		1.830	.121
	16-20 yıl	96	17.54	5.08						
	21 yıl üst	93	17.67	6.19						
	Toplam	732								
Sürdürümcü liderlik	1-5 yıl	242	18.57	4.20	G.Arası	159.89	4	39.97		
	6-10 yıl	179	19.04	4.06	G.İçi	13127.24	727	18.06		
	11-15 yıl	122	19.36	4.72	Toplam	13287.13	731		2.214	.066
	16-20 yıl	96	19.56	4.32						
	21 yıl üst	93	19.91	3.99						
	Toplam	732	19.12	4.26						

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, dönüşümcü liderlik puanları ($F=2.255$; $p>.05$); serbest bırakıcı liderlik puanları ($F=1.830$; $p>.05$); Sürdürümcü liderlik puanları ($F=2.214$; $p>.05$) ile gruplar arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

e) Branş değişkenine göre yapılan analiz bulguları;

Tablo 4. 6: OMLSÖ Puanlarının Branşlara Göre ANOVA Sonuçları

f , \bar{x} ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Dönüşümcü liderlik	Okulöncesi	83	77.55	14.55	G.Arası	2551.36	3	850.45		
	Sınıf	239	75.08	14.64	G.İçi	150229.40	728	206.36		
	Genel ve Kültür	319	73.62	14.65	Toplam	152780.76	731		4.121	.007*
	Meslek Dersi	91	78.98	12.30						
	Toplam	732	75.21	14.46						
Serbest bırakıcı liderlik	Okulöncesi	83	16.28	5.60	G.Arası	611.68	3	203.89		
	Sınıf	239	16.41	5.86	G.İçi	26668.79	728	36.63		
	Genel ve Kültür	319	18.32	6.54	Toplam	27280.47	731		5.566	.001*
	Meslek Dersi	91	17.14	5.10						
	Toplam	732	17.32	6.11						
Sürdürümcü liderlik	Okulöncesi	83	18.02	4.58	G.Arası	243.86	3	81.29		
	Sınıf	239	18.67	3.92	G.İçi	13043.27	728	17.92		
	Genel ve Kültür	319	19.61	4.35	Toplam	13287.13	731		4.537	.004*
	Meslek Dersi	91	19.55	4.30						
	Toplam	732	19.12	4.26						

Tablo 4.6'da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonucunda, dönüşümcü liderlik puanları ($F=4.121$; $p<.01$); Serbest bırakıcı liderlik puanları ($F=5.566$; $p<.01$) ve Sürdürümcü liderlik puanları ($F=4.537$; $p<.01$) ile gruplar arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Post hoc testlerinden LSD analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.6.1: Öğretmenlerin Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
Okulöncesi	Sınıf	2.47	1.83	.177
	Genel ve Kültür	3.93*	1.77	.027*
	Meslek Dersi	-1.42	2.18	.514
Sınıf	Okulöncesi	-2.47	1.83	.177
	Genel ve Kültür	1.46	1.23	.236
	Meslek Dersi	-3.89*	1.77	.028*
Genel ve Kültür	Okulöncesi	-3.93*	1.77	.027*
	Sınıf	-1.46	1.23	.236
	Meslek dersi	-5.35*	1.71	.002*
Meslek Dersi	Okulöncesi	1.42	2.18	.514
	Sınıf	3.89*	1.77	.028*
	Genel ve Kültür	5.35*	1.71	.002*

Tablo 4.6.1’ de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik puanları ortalamalarında farkın hangi branşlarda olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık okulöncesi ile genel ve kültür dersi arasında okulöncesi lehine $p < .05$ düzeyinde; sınıf ile meslek dersi arasında, meslek dersi lehine $p < .05$ düzeyinde; genel ve kültür dersi ile meslek dersi arasında meslek dersleri lehine $p < .01$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır; diğer gruplar arasında farklılıklar ise anlamlı bulunamamıştır ($p > .05$).

Tablo 4.6.2: Öğretmenlerin Algıladığı Serbest Bırakıcı Liderlik Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
Okulöncesi	Sınıf	-.13	.77	.867
	Genel ve Kültür	-2.04*	.75	.006*
	Meslek Dersi	-.87	.92	.346
Sınıf	Okulöncesi	.13	.77	.867
	Genel ve Kültür	-1.91*	.52	.000*
	Meslek Dersi	-.74	.75	.323
Genel ve Kültür	Okulöncesi	2.04*	.75	.006*
	Sınıf	1.91*	.52	.000*
	Meslek dersi	1.18	.72	.102
Meslek Dersi	Okulöncesi	.87	.92	.346
	Sınıf	.74	.75	.323
	Genel ve Kültür	-1.18	.72	.102

Tablo 4.6.2’ de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik puanları ortalamalarında farkın hangi branşlarda olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık

okulöncesi ile genel ve kültür dersi grubu arasında genel ve kültür grubu lehine $p < .01$ düzeyinde; sınıf ile genel ve kültür dersi grubu arasında. genel ve kültür dersi grubu lehine $p < .001$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır; diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Tablo 4.6.3: Öğretmenlerin Algıladığı Sürdürücü Liderlik Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Okulöncesi	Sınıf	-.64	.54	.235
	Genel ve Kültür	-1.59*	.52	.002*
	Meslek Dersi	-1.53*	.64	.018*
Sınıf	Okulöncesi	.64	.54	.235
	Genel ve Kültür	-.95*	.36	.009*
	Meslek Dersi	-.88	.52	.090
Genel ve Kültür	Okulöncesi	1.59*	.52	.002*
	Sınıf	.95*	.36	.009*
	Meslek dersi	.06	.50	.897
Meslek Dersi	Okulöncesi	1.53*	.64	.018*
	Sınıf	.88	.52	.090
	Genel ve Kültür	-.06	.50	.897

Tablo 4.6.3' de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Sürdürücü liderlik puanları ortalamalarında farkın hangi branşlarda olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık okulöncesi ile genel ve kültür dersi gruplarında genel ve kültür dersleri lehine $p < .01$ seviyesinde; okulöncesi ile meslek dersi arasında, meslek dersi lehine $p < .05$ düzeyinde; sınıf ile genel ve kültür dersler arasında genel ve kültür dersleri lehine $p < .01$ düzeyinde olduğu bulunmuştur; diğer gruplar arasında farklılıklar ise anlamlı bulunamamıştır ($p > .05$).

4.1.2. Öğretmenlerin Algularına Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının;

a) Cinsiyet değişkenine göre yapılan analiz bulguları;

Tablo 4. 7: ÖSÖ Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre *t* Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	<i>t</i> Testi		
						<i>t</i>	Sd	<i>p</i>
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	Kadın	435	14.70	5.28	.25	.055	730	.956
	Erkek	297	14.68	5.59	.32			
Performansı Düşüren Etkenler	Kadın	435	21.16	7.66	.37	.478	730	.633
	Erkek	297	20.88	7.93	.46			
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Kadın	435	8.52	3.44	.16	-.941	730	.347
	Erkek	297	8.78	3.79	.22			
Kararları Uygulamaya Katılımı	Kadın	435	16.59	2.46	.12	1.001	730	.317
	Erkek	297	16.39	2.79	.16			
Örgütsel Sinizm Toplam	Kadın	435	60.97	12.96	.62	.245	730	.806
	Erkek	297	60.73	13.59	.79			

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algularına göre örgütsel sinizm puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Bağımsız Gruplar *t*-Testi sonucunda grupların, çalıştığı kurumdan uzaklaşma puan ortalamaları ($t=.055$; $p>.05$); performansı düşüren etkenler puan ortalamaları ($t=.478$; $p>.05$); okula karşı olumsuz tutum puan ortalamaları ($t=-.941$; $p>.05$); çalışanların kararları uygulamaya katılımı puan ortalamaları ($t=1.001$; $p>.05$) sinizm toplam puan ortalamaları ($t=.245$; $p>.05$) arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

b) Yaş değişkenine göre yapılan analiz bulguları;

Tablo 4. 8: ÖSÖ Puanlarının Yaşlara Göre ANOVA Sonuçları

f , \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	20-30	251	15.08	5.70	G.Arası	74.19	3	24.73		
	31-40	299	14.35	5.26	G.İçi	21242.48	728	29.18		
	41-50	120	14.70	5.30	Toplam	21316.67	731		.848	.468
	51 ve Üstü	62	14.82	5.02						
	Toplam	732	14.70	5.40						
Performa. Düşüren Etkenler	20-30	251	20.88	7.31	G.Arası	72.20	3	24.06		
	31-40	299	20.10	8.28	G.İçi	44033.31	728	60.49		
	41-50	120	20.98	7.63	Toplam	44105.51	731		.398	.755
	51 ve Üstü	62	22.06	7.36						
	Toplam	732	21.05	7.77						
Okula Karşı Olumsuz Tutum	20-30	251	8.75	3.67	G.Arası	45.94	3	15.31		
	31-40	299	8.36	3.54	G.İçi	9335.25	728	12.83		
	41-50	120	9.05	3.82	Toplam	9381.19	731		1.194	.311
	51 ve Üstü	62	8.58	2.85						
	Toplam	732	8.63	3.58						
Kararları Uyg. Katılımı	20-30	251	16.70	2.36	G.Arası	36.27	3	12.09		
	31-40	299	16.57	2.65	G.İçi	4894.70	728	6.72		
	41-50	120	16.22	2.83	Toplam	4930.97	731		1.798	.146
	51 ve Üstü	62	16.00	2.76						
	Toplam	732	16.51	2.60						
Örgütsel Sinizm Toplam	20-30	251	61.41	13.08	G.Arası	200.97	3	66.99		
	31-40	299	60.28	13.57	G.İçi	127308.72	728	174.88		
	41-50	120	60.94	13.25	Toplam	127509.69	731		.383	.765
	51 ve Üstü	62	61.47	12.04						
	Toplam	732	60.88	13.21						

Tablo 4.8’de ki bulgular incelendiğinde örgütsel sinizm puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda grupların, çalıştığı kurumdan uzaklaşma puan ortalamaları ($F=.848$; $p>.05$); performansı düşüren etkenler puan ortalamaları ($F=.398$; $p>.05$); okula karşı olumsuz tutum puan ortalamaları ($F=1.194$; $p>.05$); çalışanların kararları uygulamaya katılımı puan ortalamaları ($F=1.798$; $p>.05$) sinizm toplam puan ortalamaları ($F=.383$; $p>.05$) ile gruplar arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

c)Okul Türü Değişkenine Göre Yapılan Analiz Bulguları;

Tablo 4. 9: ÖSÖ Puanlarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları

f , \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	Anaokulu	83	13.78	4.65	G.Arası	361.88	3	120.63		
	İlkokul	233	13.94	5.41	G.İçi	20954.79	728	28.78		
	Ortaokul	168	15.45	5.85	Toplam	21316.67	731		4.191	.006*
	Lise	248	15.20	5.21						
	Toplam	732	14.70	5.40						
Performans Düşüren Etkenler	Anaokulu	83	20.80	7.61	G.Arası	790.05	3	263.35		
	İlkokul	233	19.70	7.56	G.İçi	43315.46	728	59.50		
	Ortaokul	168	22.41	8.41	Toplam	44105.51	731		4.426	.004*
	Lise	248	21.47	7.39						
	Toplam	732	21.05	7.77						
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Anaokulu	83	8.24	3.20	G.Arası	216.08	3	72.02		
	İlkokul	233	7.95	3.12	G.İçi	9165.10	728	12.59		
	Ortaokul	168	9.27	4.06	Toplam	9381.18	731		5.721	.001*
	Lise	248	8.96	3.66						
	Toplam	732	8.63	3.58						
Kararları Uygulamaya Katılımı	Anaokulu	83	17.14	2.24	G.Arası	81.50	3	27.17		
	İlkokul	233	16.77	2.60	G.İçi	4849.47	728	6.66		
	Ortaokul	168	16.18	2.51	Toplam	4930.97	731		4.078	.007*
	Lise	248	16.27	2.71						
	Toplam	732	16.51	2.60						
Örgütsel Sinizm Toplam	Anaokulu	83	59.96	12.06	G.Arası	2815.74	3	938.58		
	İlkokul	233	58.35	13.08	G.İçi	124693.95	728	171.28		
	Ortaokul	168	63.32	14.96	Toplam	127509.69	731		5.480	.001*
	Lise	248	61.90	12.02						
	Toplam	732	60.88	13.21						

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sinizm puanları ortalamalarının okul türlerine göre ANOVA testi sonuçlarında, çalıştığı kurumdan uzaklaşma puan ortalamaları ($F=4.191$; $p<.01$); performansı düşüren etkenler puan ortalamaları ($F=4.426$; $p<.01$); okula karşı olumsuz tutum puan ortalamaları ($F=5.721$; $p<.01$); çalışanların kararları uygulamaya katılımı puan ortalamaları ($F=4.078$; $p<.01$) sinizm toplam puan ortalamaları ($F=5.480$; $p<.01$) ile gruplar arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Post hoc testlerinden LSD analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.9.1: Öğretmenlerin Algıladığı Çalışanların Kurumdan Uzaklaşma Puanının Hangi Okul Türlerinde Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Anaokulu	İlkokul	-.16	.69	.819
	Ortaokul	-1.67*	.72	.201*
	Lise	-1.42*	.68	.037*
İlkokul	Anaokulu	.16	.69	.819
	Ortaokul	-1.51*	.54	.005*
	Lise	-1.26*	.49	.010*
Ortaokul	Anaokulu	1.67*	.72	.021*
	İlkokul	1.51*	.54	.005*
	Lise	.25	.54	.640
Lise	Anaokulu	1.42*	.68	.037*
	İlkokul	1.26*	.49	.010*
	Ortaokul	-.25	.54	.640

Tablo 4.9.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığı kurumdan uzaklaşma puanları ortalamalarında farkın hangi okul türlerinde olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık anaokulu ile ortaokul arasında ortaokul lehine $p < .05$ düzeyinde; anaokulu ile lise arasında lise lehine $p < .05$ düzeyinde; ilkokul ile ortaokul arasında, ortaokul lehine $p < .01$ düzeyinde; ilkokul ile lise arasında, lise lehine $p < .05$ düzeyinde olduğu görülmektedir; diğer gruplar arasında farklılıklar ise anlamlı bulunamamıştır ($p > .05$).

Tablo 4.9. 2: Öğretmenlerin Algıladığı Performansı Düşüren Etkenler Puanının Hangi Okul Türlerinde Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Anaokulu	İlkokul	1.10	.97	.265
	Ortaokul	-1.62	1.03	.118
	Lise	-.67	.98	.492
İlkokul	Anaokulu	-1.10	.97	.265
	Ortaokul	-2.72*	.78	.001*
	Lise	-1.77*	.70	.012*
Ortaokul	Anaokulu	1.62	1.03	.118
	İlkokul	2.72*	.78	.001*
	Lise	.95	.77	.219
Lise	Anaokulu	.67	.98	.492
	İlkokul	1.77*	.70	.012*
	Ortaokul	-.95	.77	.219

Tablo 4.9.2’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler puanları ortalamalarında farkın hangi okul türlerinde olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık ilkökul ile ortaokul grubu arasında ortaokul grubu lehine $p < .01$ düzeyinde; ilkökul ile lise grubu arasında lise grubu lehine $p < .05$ düzeyinde olduğu görülmektedir; diğer gruplardaki farklılıklar ise anlamlı bulunamamıştır ($p > .05$).

Tablo 4.9. 3: Öğretmenlerin Algıladığı Okula Karşı Olumsuz Tutum Puanının Hangi Okul Türlerinde Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Anaokulu	İlkokul	.29	.45	.519
	Ortaokul	-1.03*	.48	.031*
	Lise	-.72	.45	.111
İlkokul	Anaokulu	-.29	.45	.519
	Ortaokul	-1.32*	.36	.000*
	Lise	-1.01*	.32	.002*
Ortaokul	Anaokulu	1.03*	.48	.031*
	İlkokul	1.32*	.36	.000*
	Lise	.31	.35	.385
Lise	Anaokulu	.72	.45	.111
	İlkokul	1.01*	.32	.002*
	Ortaokul	-.31	.35	.385

Tablo 4.9.3’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum puanları ortalamalarında farkın hangi okul türlerinde olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık anaokulu ile ortaokul grubu arasında ortaokul grubu lehine $p < .05$ düzeyinde; ilkökul ile ortaokul grubu arasında ortaokul grubu lehine $p < .001$ düzeyinde; ilkökul ile lise grubu arasında, lise grubu lehine $p < .01$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır; diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Tablo 4.9. 4: Öğretmenlerin Algıladığı Kararları Uygulamaya Katılım Puanının Hangi Okul Türlerinde Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Anaokulu	İlkokul	.38	.33	.254
	Ortaokul	.96*	.35	.006*
	Lise	.88*	.33	.007*
İlkokul	Anaokulu	-.38	.33	.254
	Ortaokul	.58*	.26	.026*
	Lise	.50*	.24	.033*
Ortaokul	Anaokulu	-.96*	.35	.006*
	İlkokul	-.58*	.26	.026*
	Lise	-.08	.26	.752
Lise	Anaokulu	-.88*	.33	.007*
	İlkokul	-.50*	.24	.033*
	Ortaokul	.08	.26	.752

Tablo 4.9.4'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin kararları uygulamaya katılım puanları ortalamalarında farkın hangi okul türlerinde olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık anaokulu ile ortaokul grubu arasında anaokulu grubu lehine $p < .01$ düzeyinde; anaokulu ile lise grubu arasında anaokulu grubu lehine $p < .01$ düzeyinde; ilkokul ile ortaokul grubu arasında, ilkokul grubu lehine $p < .05$ düzeyinde; ilkokul grubu ile lise grubu arasında, ilkokul grubu lehine $p < .05$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır; diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Tablo 4.9.5: Örgütsel Sinizm Toplam Puanının Hangi Okul Türlerinde Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Anaokulu	İlkokul	1.61	1.67	.336
	Ortaokul	-3.36	1.76	.056
	Lise	-1.93	1.66	.245
İlkokul	Anaokulu	-1.61	1.67	.336
	Ortaokul	-4.97*	1.32	.000*
	Lise	-3.54*	1.19	.003*
Ortaokul	Anaokulu	3.36	1.76	.056
	İlkokul	4.97*	1.32	.000*
	Lise	1.43	1.31	.276
Lise	Anaokulu	1.93	1.66	.245
	İlkokul	3.54*	1.19	.003*
	Ortaokul	-1.43	1.31	.276

Tablo 4.9.5’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sinizm toplam puanları ortalamalarında farkın hangi okul türlerinde olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık ilkökul ile ortaokul gruplarında ortaokul grubu lehine $p < .001$ düzeyinde; ilkökul ile lise gruplarında, lise grubu lehine $p < .01$ düzeyinde olduğu görülmektedir; diğer gruplarda farklılıklar ise anlamlı bulunamamıştır ($p > .05$).

d) Mesleki Kıdem değişkenine göre yapılan analiz bulguları;

Tablo 4. 10: ÖSÖ Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

f, \bar{x} ve SS Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	1-5 yıl	242	14.91	5.42	G.Arası	96.81	4	24.20		
	6-10 yıl	179	14.48	5.52	G.İçi	21219.86	727	29.19		
	11-15 yıl	122	15.13	5.73	Toplam	21316.67	731		.829	.507
	16-20 yıl	96	14.74	4.81						
	21 yıl üst	93	13.94	5.26						
	Toplam	732	14.70	5.40						
Performans Düşüren Etkenler	1-5 yıl	242	21.08	7.46	G.Arası	41.41	4	10.35		
	6-10 yıl	179	20.94	7.66	G.İçi	44064.10	727	60.61		
	11-15 yıl	122	21.27	8.85	Toplam	44105.51	731		.171	.953
	16-20 yıl	96	21.35	7.64						
	21 yıl üst	93	20.54	7.51						
	Toplam	732	21.05	7.77						
Okula Karşı Olumsuz Tutum	1-5 yıl	242	8.75	3.50	G.Arası	37.13	4	9.28		
	6-10 yıl	179	8.32	3.59	G.İçi	9344.05	727	12.85		
	11-15 yıl	122	8.74	3.95	Toplam	9381.18	731		.722	.577
	16-20 yıl	96	8.96	3.64						
	21 yıl üst	93	8.40	3.21						
	Toplam	732	8.63	3.58						
Kararları Uygulamaya Katılım	1-5 yıl	242	16.56	2.43	G.Arası	33.47	4	8.37		
	6-10 yıl	179	16.82	2.48	G.İçi	4897.50	727	6.74		
	11-15 yıl	122	16.24	2.78	Toplam	4930.97	731		1.212	.292
	16-20 yıl	96	16.33	2.53						
	21 yıl üst	93	16.30	3.03						
	Toplam	732	16.51	2.60						
Örgütsel Sinizm Toplam	1-5 yıl	242	61.31	12.87	G.Arası	387.66	4	96.92		
	6-10 yıl	179	60.56	13.12	G.İçi	127122.03	727	174.86		
	11-15 yıl	122	61.38	14.67	Toplam	127509.69	731		.554	.696
	16-20 yıl	96	61.39	12.76						
	21 yıl üst	93	59.17	12.78						
	Toplam	732	60.88	13.20						

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ($F=.829$; $p>.05$); performansı düşüren etkenler puanları ($F=.171$; $p>.05$); okula karşı olumsuz tutum puanları ($F=.722$; $p>.05$); kararları uygulamaya katılım puanları ($F=1.212$; $p>.05$) ve örgütsel sinizm toplam puanları ($F=.554$; $p>.05$) ile gruplar arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

e) Branş değişkenine göre yapılan analiz bulguları;

Tablo 4. 11: ÖSÖ Puanlarının Branşlara Göre ANOVA Sonuçları

f , \bar{x} ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	Okulöncesi	83	13.78	4.65	G.Arası	645.92	3	215.31		
	Sınıf	239	13.90	5.33	G.İçi	20670.75	728	28.39		
	Genel ve Kültür	319	15.76	5.73	Toplam	21316.67	731		7.583	.000*
	Mes.Dersi	91	13.89	4.36						
	Toplam	732	14.70	5.40						
Performans Düşüren Etkenler	Okulöncesi	83	20.80	7.61	G.Arası	683.25	3	227.75		
	Sınıf	239	19.74	7.50	G.İçi	43422.27	728	59.65		
	Genel ve Kültür	319	21.89	7.99	Toplam	44105.52	731		3.818	.010*
	Mes.Dersi	91	21.74	7.46						
	Toplam	732	21.05	7.77						
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Okulöncesi	83	8.24	3.20	G.Arası	361.20	3	120.40		
	Sınıf	239	7.90	3.05	G.İçi	9019.99	728	12.39		
	Genel ve Kültür	319	9.42	4.03	Toplam	9381.19	731		9.717	.000*
	Mes.Dersi	91	8.12	2.98						
	Toplam	732	8.63	3.58						
Kararları Uygulamaya Katılım	Okulöncesi	83	17.14	2.24	G.Arası	102.07	3	34.02		
	Sınıf	239	16.72	2.67	G.İçi	4828.90	728	6.63		
	Genel ve Kültür	319	16.11	2.70	Toplam	4930.97	731		5.129	.002*
	Mes.Dersi	91	16.78	2.13						
	Toplam	732	16.51	2.60						
Örgütsel Sinizm Toplam	Okulöncesi	83	59.96	12.06	G.Arası	3418.36	3	1139.45		
	Sınıf	239	58.25	12.85	G.İçi	124091.33	728	170.46		
	Genel ve Kültür	319	63.18	13.79	Toplam	127509.69	731		6.685	.000*
	Mes.Dersi	91	60.53	11.73						
	Toplam	732	60.88	13.06						

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeği puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ($F=7.583$; $p<.001$); performansı düşüren etkenler puanları ($F=3.818$; $p<.05$); okula karşı olumsuz tutum puanları ($F=9.717$; $p<.001$); kararları uygulamaya katılım puanları ($F=5.129$; $p<.01$) ve örgütsel sinizm toplam puanları ($F=6.685$; $p<.001$) ile gruplar arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla

tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Post hoc testlerinden LSD analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.11.1: Öğretmenlerin Algıladığı Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
Okulöncesi	Sınıf	-.11	.68	.869
	Genel ve Kültür	-1.98*	.66	.003*
	Meslek Dersi	-.11	.81	.895
Sınıf	Okulöncesi	.11	.68	.869
	Genel ve Kültür	-1.87*	.46	.000*
	Meslek Dersi	.01	.66	.994
Genel ve Kültür	Okulöncesi	1.98*	.66	.003*
	Sınıf	1.87*	.46	.000*
	Meslek dersi	1.87*	.63	.003*
Meslek Dersi	Okulöncesi	.11	.81	.895
	Sınıf	-.01	.66	.994
	Genel ve Kültür	-1.87*	.63	.003*

Tablo 4.11.1’deki bulgulardan görülmekte olduğu gibi öğretmenlerin algıladığı çalıştığı kurumdan uzaklaşma puanları ortalamalarında farkın hangi branşlarda olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık, genel ve kültür dersi ile okulöncesi gruplarında, genel ve kültür dersleri grubu lehine $p < .01$ düzeyinde; genel ve kültür dersleri ile sınıf gruplarında genel ve kültür dersleri lehine $p < .001$ düzeyinde; genel ve kültür dersleri ile meslek dersleri gruplarında genel ve kültür dersleri lehine $p < .01$ düzeyinde olduğu görülmektedir; diğer gruplardaki farklılıklar ise anlamlı bulunamamıştır ($p > .05$).

Tablo 4.11.2: Öğretmenlerin Algıladığı Performansı Düşüren Etkenler Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
Okulöncesi	Sınıf	1.05	.98	.284
	Genel ve Kültür	-1.10	.95	.250
	Meslek Dersi	-.94	1.17	.422
Sınıf	Okulöncesi	-1.05	.98	.284
	Genel ve Kültür	-2.15*	.66	.001*
	Meslek Dersi	-1.10*	.95	.036*
Genel ve Kültür	Okulöncesi	1.10	.95	.250
	Sınıf	2.15*	.66	.001*
	Meslek dersi	.15	.92	.867
Meslek Dersi	Okulöncesi	.94	1.17	.422
	Sınıf	1.10*	.95	.036*
	Genel ve Kültür	-.15	.92	.867

Tablo 4.11.2'deki bulgulardan görülmekte olduğu gibi öğretmenlerin algıladığı performansı düşüren etkenler puanları ortalamalarında farkın hangi branşlarda olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık, sınıf ile genel ve kültür dersleri gruplarından genel ve kültür dersleri lehine $p < .01$ düzeyinde; sınıf ile meslek dersleri gruplarından meslek dersleri lehine $p < .05$ düzeyinde olduğu görülmüştür; diğer gruplardaki farklılıklar ise anlamlı bulunamamıştır ($p > .05$).

Tablo 4.11.3: Öğretmenlerin Algıladığı Okula Karşı Olumsuz Tutum Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
Okulöncesi	Sınıf	.34	.45	.447
	Genel ve Kültür	-1.18*	.43	.007*
	Meslek Dersi	.12	.53	.822
Sınıf	Okulöncesi	-.34	.45	.447
	Genel ve Kültür	-1.52*	.30	.000*
	Meslek Dersi	-.22	.43	.610
Genel ve Kültür	Okulöncesi	1.18*	.43	.007*
	Sınıf	1.52*	.30	.000*
	Meslek dersi	1.30*	.42	.002*
Meslek Dersi	Okulöncesi	-.12	.53	.822
	Sınıf	.22	.43	.610
	Genel ve Kültür	-1.30	.42	.002*

Tablo 4.11.3'deki bulgulardan görülmekte olduğu gibi öğretmenlerin algıladığı okula karşı olumsuz tutum puanları ortalamalarında farkın hangi branşlarda olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık, genel

ve kültür dersi ile okulöncesi gruplarından, genel ve kültür dersleri lehine $p<.01$ düzeyinde; genel ve kültür dersleri ile sınıf gruplarından, genel ve kültür dersleri lehine $p<.001$ düzeyinde; genel ve kültür dersleri ile meslek dersleri gruplarından, genel ve kültür dersleri lehine $p<.01$ düzeyinde olduğu tespit edilmiş olup; diğer gruptaki farklılıklar ise anlamlı bulunamamıştır ($p>.05$).

Tablo 4.11. 4: Öğretmenlerin Algıladığı Kararlarda Uygulamaya Katılım Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Okulöncesi	Sınıf	.43	.33	.191
	Genel ve Kültür	1.04	.32	.001
	Meslek Dersi	.36	.39	.352
Sınıf	Okulöncesi	-.43	.33	.191
	Genel ve Kültür	.61	.22	.006
	Meslek Dersi	-.06	.32	.838
Genel ve Kültür	Okulöncesi	-1.04	.32	.001
	Sınıf	-.61	.22	.006
	Meslek dersi	-.67	.31	.028
Meslek Dersi	Okulöncesi	-.36	.39	.352
	Sınıf	.06	.32	.838
	Genel ve Kültür	.67	.31	.028

Tablo 4.11.4'deki bulgulardan görülmekte olduğu gibi öğretmenlerin algıladığı kararları uygulamaya katılım puanları ortalamalarında farkın hangi branşlarda olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık, genel ve kültür dersi ile okulöncesi gruplarından, okulöncesi lehine $p<.01$ düzeyinde; genel ve kültür dersleri ile sınıf gruplarından, sınıf lehine $p<.01$ düzeyinde; genel ve kültür dersleri ile meslek dersleri gruplarından meslek dersleri lehine $p<.05$ düzeyinde olduğu belirlenmiştir; diğer gruptaki farklılıklar ise anlamlı bulunamamıştır ($p>.05$).

Tablo 4.11.5: Öğretmenlerin Algıladığı Örgütsel Sinizm Toplam Puanının Hangi Branşlarda Farklılaştığını Tespit Etmek İçin Yapılan LSD Testi Sonucu

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
Okulöncesi	Sınıf	1.71	1.66	.303
	Genel ve Kültür	-3.21*	1.61	.046*
	Meslek Dersi	-.56	1.98	.776
Sınıf	Okulöncesi	-1.71	1.66	.303
	Genel ve Kültür	-4.93*	1.12	.000*
	Meslek Dersi	-2.28	1.61	.157
Genel ve Kültür	Okulöncesi	3.21*	1.61	.046*
	Sınıf	4.93*	1.12	.000*
	Meslek dersi	2.65	1.55	.088
Meslek Dersi	Okulöncesi	.56	1.98	.776
	Sınıf	2.28	1.61	.157
	Genel ve Kültür	-2.65	1.55	.088

Tablo 4.11.5'deki bulgulardan görülmekte olduğu gibi öğretmenlerin algıladığı örgütsel sinizm toplam puanları ortalamalarında farkın hangi branşlarda olduğunu tespit etmek için post hoc testi olarak yapılan LSD analiz sonuçlarına göre farklılık, genel ve kültür dersleri ile okulöncesi gruplarından, genel ve kültür dersleri lehine $p < .05$ düzeyinde; genel ve kültür dersleri ile sınıf gruplarından genel ve kültür dersleri lehine $p < .001$ düzeyinde olduğu görülmüştür; diğer gruplardaki farklılıklar ise anlamlı bulunamamıştır ($p > .05$).

4.1.3. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasında İlişki

Tablo 4. 12: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Toplam Puanları Arasındaki İlişkiler için Yapılan Pearson Analizi Sonuçları

OMLSÖ Alt Boyutları	Örgütsel Sinizm Toplam Puanı		
	N	r	p
Dönüşümcü Liderlik	732	-.644	.000*
Serbest Bırakıcı Liderlik	732	.573	.000*
Sürdürümcü Liderlik	732	.423	.000*

Tablo 4.12'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul müdürleri liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile örgütsel sinizm ölçeği toplam puan ortalaması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına

yönelik yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik puanları ile örgütsel sinizm toplam puanı ($r=-.644$; $p<.001$) arasında negatif yönde; serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel sinizm toplam puanı ($r=.573$; $p<.001$) ve sürdürümcü liderlik puanları ile örgütsel sinizm puanı ($r=.423$; $p<.001$) arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

4.1.4. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Örgütsel Sinizmi Yordaması

Bu kısımda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin olarak etkilerini bulmak amacıyla regresyon analizi ile ortaya çıkan varyansların bulguları verilecektir.

4.1.4.1. Dönüşümcü Liderlik Stilinin ile Örgütsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tabloda dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi yordayıp yordamadığını ortaya koymak için yapılmış basit regresyon analizi model tablosu yer almaktadır. Regresyon analizinde örgütsel sinizm toplam puanları bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.

Tablo 4. 13: Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2
Model 1	.644	.415	.414

Tablo 4.13'deki değerler dikkate alındığında regresyon modelinde belirlilik katsayısı (Düzeltilmiş R^2), bağımsız değişken olan dönüşümcü liderlik puanının, bağımlı değişkeni (örgütsel sinizm toplam puanını) .415 oranında açıklayabildiğini göstermektedir.

Tablo 4.13. 1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi

Model 1	Kareler Toplamı	F	p
Regresyon	52924.83	518.002	.000 ^(b)
Kalan	74584.86		
Toplam	127509.69		

a. Belirleyici değişkeni (sabit), Dönüşümcü liderlik

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm Toplam

Yukarıdaki tek yönlü varyans analizi tablosunda görüldüğü üzere, model doğrusal regresyon için uygundur ve örgütsel sinizm toplam puanını açıklama yönünden istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .001$). Dönüşümcü liderlik puanının örgütsel sinizm toplam puanı üzerindeki etkilerini gösteren katsayılar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.13. 2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=732)

<i>Model 1</i>	<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	105.14	1.98		53.087	.000
Dönüşümcü liderlik	-.59	.03	-.644	-22.760	.000

a Bağımlı Değişken: Örgütsel sinizm toplam puanı

Tablo 4.13.2’de görüldüğü üzere, örgütsel sinizm toplam puanları dönüşümcü liderlik puanlarından -.644 (% 64.4) düzeyinde negatif yönde etkilenmektedir.

4.1.4.2. Serbest Bırakıcı Liderlik Stilinin Örgütsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tabloda serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinizmi yordayıp yordamadığını ortaya koymak için yapılmış basit regresyon analizi model tablosu yer almaktadır. Regresyon analizinde örgütsel sinizm toplam puanları bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.

Tablo 4. 14: Regresyon Analizi Model Özeti

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>Düzeltilmiş R²</i>
Model 1	.573	.328	.327

Tablodaki 4.14’de ki değerler dikkate alındığında regresyon modelinde belirlilik katsayısı (Düzeltilmiş R^2), bağımsız değişken olan serbest bırakıcı liderlik puanının, bağımlı değişkeni (örgütsel sinizm toplam puanını) .327 oranında açıklayabildiğini göstermektedir.

Tablo 4.14. 1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi

<i>Model 1</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regresyon	41837.55	356.492	.000(b)
Kalan	85672.14		
Toplam	127509.69		

a. Belirleyici değişkeni (sabit), Serbest bırakıcı liderlik

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm Toplam

Yukarıdaki tek yönlü varyans analizi tablosunda görüldüğü üzere, model doğrusal regresyon için uygundur ve örgütsel sinizm toplam puanını açıklama yönünden istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .001$). Serbest bırakıcı liderlik puanının örgütsel sinizm toplam puanı üzerindeki etkilerini gösteren katsayılar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.14. 2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=732)

<i>Model 1</i>	<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	39.43	1.20		32.741	.000
Serbest bırakıcı liderlik	1.24	.07	.573	18.881	.000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel sinizm toplam puanı

Tablo 4.14.2’de görüldüğü üzere, örgütsel sinizm toplam puanları serbest bırakıcı liderlik puanlarından .573 (% 57.3) düzeyinde pozitif yönde etkilenmektedir.

4.1.4.3. Sürdürümcü Liderlik Stilinin Örgütsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tabloda Sürdürümcü liderliğin örgütsel sinizmi yordayıp yordamadığını ortaya koymak için yapılmış basit regresyon analizi model tablosu yer almaktadır. Regresyon analizinde örgütsel sinizm toplam puanları bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.

Tablo 4. 15: Regresyon Analizi Model Özeti

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>Düzeltilmiş R²</i>
Model 1	.423	.179	.177

Tablodaki 4.15’deki değerler dikkate alındığında regresyon modelinde belirlilik katsayısı (Düzeltilmiş R^2), bağımsız değişken olan sürdürümcü liderlik puanının, bağımlı değişkeni (örgütsel sinizm toplam puanını) .177 oranında açıklayabildiğini göstermektedir.

Tablo 4.15. 1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi

<i>Model 1</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regresyon	22763.88	158.647	.000(b)
Kalan	104745.81		
Toplam	127509.69		

a. Belirleyici değişkeni (sabit), Sürdürümcü liderlik

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm Toplam

Yukarıdaki tek yönlü varyans analizi tablosunda görüldüğü üzere, model doğrusal regresyon için uygundur ve örgütsel sinizm toplam puanını açıklama yönünden istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .001$). Sürdürümcü liderlik puanının örgütsel sinizm toplam puanı üzerindeki etkilerini gösteren katsayılar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.15. 2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=732)

<i>Model 1</i>	<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	35.86	2.04		17.617	.000
Sürdürümcü liderlik	1.31	.10	.423	12.596	.000

a Bağımlı Değişken: Örgütsel sinizm toplam puanı

Tablo 4.15.2’de görüldüğü üzere, örgütsel sinizm toplam puanları Sürdürümcü liderlik puanlarından .423 (% 42.3) düzeyinde pozitif yönde etkilenmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırmada, çalışma grubu olarak Tekirdağ ili ve ilçelerinde farklı türlerdeki resmi okullarda görev yapan kadrolu öğretmenler seçilmiştir. Bu amaç doğrultusunda okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmen algılarına göre cinsiyete, yaşlara, mesleki kıdemlere, okul türlerine ve öğretmenlerin branşlarına göre gruplar arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyete, yaşlara, mesleki kıdemlere, okul türlerine ve öğretmenlerin branşlarına göre gruplar arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın sonunda ise okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılarak, okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sinizmi yordayıp yordamadığı incelenmiştir.

5.1. Alt Problemlere İlişkin Sonuç ve Tartışma

Bu kısımda okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği puanları ile örgütsel sinizm ölçeği puanlarının cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul türü ve branşa göre gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik sonuç ve tartışmalar yer almaktadır.

5.1.1. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği Puanları ile İlgili Sonuçlar ve Tartışma

OMLSÖ'ye verilen cevaplar sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerini “yüksek” düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıkları görülmüştür. Öğretmenler tarafından okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stili “orta” düzeyde; serbest bırakıcı liderlik düzeyi ise “düşük” düzeyde algılanmaktadır. Bunun sebebi olarak son yıllarda dünyada yaşanan hızlı değişimlerle birlikte okullarında yeni değişimlere ayak uydurabilmesi için okul müdürlerinin yoğun çaba gösterdikleri ve bu çabaların öğretmenler tarafından doğru algılandığı gösterilebilir. Bu sonuç Şahin (2003), Özyiğit (2012), Cansüngü (2016), Bardakçı (2017), Vural (2016), Abu Tineh,

Khasawneh ve Omary (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre OMLSÖ puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç Vural (2016), Abu Tineh, Khasawneh ve Omary (2009), Dalgıç (2015) ve Tozal (2015)'in araştırmaları ile örtüşmektedir. Puanların aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise erkeklerin puan ortalamalarının kadınların puan ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak kadın öğretmenlerin değişen ve ani gelişen olaylar karşısında erkelere göre daha hassas davrandıkları söylenebilir. Saylık (2012), Özyiğit (2012) ve Bardakçı (2017) da aynı sonucu saptarken; Döş (2014), Cansüğü (2016), Can (2014) ve Şahin'in (2003) yapmış olduğu araştırmalarda ise kadınların aritmetik ortalaması erkek öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Bunun sebebi olarak da yapılan araştırmanın zaman, mekân, bölge bakımından örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma ortamlarının farklılık göstermesi olabilir.

Yaş değişkenine göre OMLSÖ puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmazken sürdürümcü liderlik alt boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş ve farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda 20-30 yaş grupları ile 40-50 yaş ve 51 yaş üstü gruplar arasında 40-50 yaş ve 51 yaş ve üstü gruplar lehine çıkmıştır. Cansüğü (2016), Bardakçı (2017) ve Özyiğit'in (2012) yapmış oldukları araştırmalarla örtüşmektedir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler okul müdürlerini daha çok dönüşümcü lider olarak görürken özellikle 51 yaş ve üstündeki öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre sürdürümcü liderlik puanları daha yüksek çıkmıştır, bunun sebebi olarak da 51 yaş ve üstü öğretmenlerin, okul müdürlerinin ne kadar çaba gösterse de sonuçta işleyen resmi, bürokratik ve kısıtlayıcı yönetmelikler karşısında fazla bir şey yapamayacağı algıları olabilir. Diğer taraftan Abu-Tineh, Khasawneh ve Omary (2009), Can (2014), Tozal (2015), Döş (2015) ve Dalgıç (2015) tarafından yapılan araştırmalarda yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Okul türü değişkenine göre OMLSÖ puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda ölçeğin her üç boyutunda da anlamlı farklılıklar tespit edilmiş farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda ortaokul grubu anaokulu, ilkokul ve lise grupları arasında, ortaokul grubu lehine sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanları daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç Vural (2016) ve Cansüğü'nün (2016) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Ortaokul ve lise gruplarında sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanlarının anaokulu ve ilkokul gruplarına göre yüksek çıkmasının nedeni, ortaokullarda öğrencilerin ergenlik dönemine özel olumsuz tutum davranışları ile velilerden kaynaklanan olumsuz tutum ve davranışlar karşısında okul müdürünün yeterli tedbirler alamadığı ve olaylara zamanında müdahil olamadığı, mevcut yönetmelik ve şartların okul idaresinin tutum ve davranışlarını kısıtladığı inancı, ders programlarının ve ders yüklerinin diğer öğretmenlere göre daha dezavantajlı olması gösterilebilir. Abu-Tineh, Khasawneh ve Omary (2009) tarafından Ürdün de yapılan araştırmada ise ilkokullar lehine çıkmıştır. Bunun sebebi ülkeler arasındaki eğitim anlayışları, takip edilen müfredat programları ve öğretmenlerden beklentilerin farklı olması olabilir.

Mesleki kıdem değişkenine göre OMLSÖ puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar Bardakçı (2017), Döş (2014), Vural (2016), Dalgıç (2015), Saylık (2012) ve Abu-Tineh, Khasawneh ve Omary (2009) tarafından yapılan araştırmalarla örtüşmektedir. Ancak grupların puanlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde 11-15 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanları diğer grupların ortalamalarından daha yüksek düzeydedir. Bu sonuçta Şahin (2003), Özyiğit (2012) ve Cansüğü'nün (2016) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Ayrıca yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık varken kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıkların bulunmamasının sebebi öğretmenlik mesleğinde öğretmenlerin bir kısmının uzun süre atanamayışı veya kurumlar arası nakil geçiş işlemlerinden dolayı yaş ile kıdem değişkenleri arasında doğrusal bir bağ olmadığını söyleyebiliriz. Yapılan bu araştırmada kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılığın olmamasının sebebi bütün öğretmenlerin görevleri gereği

ulaşılması gereken hedefler doğrultusunda okul yönetiminden beklentileri ortak olduğundan ve okul yönetiminin de bu beklentilere benzer yaklaşımlar sergilemesinden dolayı kıdem değişkenine göre öğretmenlerin algıları arasında farklılık olmadığı söylenebilir.

Branş değişkenine göre OMLSÖ puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş ve farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda genel ve kültür dersi öğretmenlerinin okulöncesi, sınıf öğretmeni ve meslek dersi öğretmenlerine göre sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanları daha yüksek seviyede çıkmıştır. Bu sonuç Saylık (2012), Vural (2016) ve Cansüngü'nün (2016) yapmış olduğu araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Genel ve kültür dersi öğretmenlerinin sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanların diğer branşlara göre daha yüksek düzeyde çıkmasının sebebi öğrencilerin sınav odaklı bir öğretim programı sonunda sınava girecek olması ve öğrencilerin akademik başarılarına yönelik genel ve kültür dersi öğretmenlerinin hem veli hem de okul yönetimi tarafından baskı altına alınarak tüm sorumluluğun genel ve kültür dersi öğretmenlerine yüklenmiş olması ve bu durum karşısında okul yöneticilerinden ve bazı velilerden gerekli desteği göremeyişleri olabilir.

5.1.2.Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanları ile İlgili Sonuçlar ve Tartışma

ÖSÖ'nün toplam dört alt boyutu (Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma-Performansı Düşüren Etkenler- Okula Karşı Olumsuz Tutum ve Kararları Uygulamaya Katılım) ile toplam sinizm puanı aritmetik ortalamaları incelendiğinde öğretmenlerin toplam sinizm puanı “ düşük” düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç Özer (2014), Mahmood (2018), Aydın (2017), Karademir (2017), Arslan (2016), Kalağan ve Güzeller (2010), Demir (2017), Şirin (2011), Güneş (2017), Demirçelik (2017) ve James (2005) tarafından yapılan araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin görev yapmış oldukları okullarda öğretmenlik mesleğinin gereklerini yerine getirmeyi okulda veya çevresinde cereyan eden bazı olumsuz durumlara rağmen asli görevlerini yerine getirme isteklerinin ön planda olduğu söylenebilir.

ÖSÖ'nün alt boyutlarından performansı düşüren etkenler boyutunun puanları diğer boyutların puanlarına göre daha yüksek, okula karşı olumsuz tutum boyutunun puan ortalaması ise en düşük düzeyde çıkmıştır. Araştırmanın bu sonuçları Karademir (2017), Arslan (2016), Demir (2017) ve Kalağan ve Güzeller'in (2010) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Bu sonuç neticesinde öğretmenlerin herhangi bir olumsuzluk ve problem karşısında örgütsel sinizm düzeyleri yükseldiğinde öncelikle performanslarının düştüğünü ve son aşamada okula karşı olumsuz tutum sergilediklerini ve her şeye rağmen kurumları ve öğrencileri için özveride buldukları söylenebilir. Farklı meslek grupları ve örgütler üzerinde örgütsel sinizmin etkileri ile ilgili olarak çalışmalar yapan Dean, Brandes ve Dhardwadker (1998), FitzGerald (2000), Thompson ve diğerleri (2000), Nous (2007) ve Jhonson ve O'leary Kelly (2003) de örgütsel sinizmin örgütsel adalet, güven, iş tatmini, işe katılım, performansı etkileyen faktörler, işe uyum, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik gibi davranışları olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel sinizm puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik olarak yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Demirçelik (2017), Güneş (2017), Şirin (2011), Kalağan ve Güzeller (2010) ve Aydın'ın (2017) yapmış olduğu araştırma sonuçlarında da cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu sonuca bakarak eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerde okul ile ilgili herhangi bir sorun yaşandığında hem kadın hem erkek öğretmenlerin aynı yaklaşımlar sergilediği ve aynı şekilde etkilendiği söylenebilir. Eğitim örgütleri dışındaki örgütlerde, Bommer, Rich ve Rubin (2005), Nous (2007), Thompson ve diğerleri (2000), Ropledo, Martinez ve Merlano'nun (2018) örgütsel sinizm ile ilgili yaptıkları araştırma sonuçlarında kadınlarla erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Yaş değişkenine göre örgütsel sinizm puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda gruplar arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır. Bulgular Özer (2014), Mahmood (2018), Demirçelik (2017), Şirin (2011), Kalağan ve Güzeller (2010) ve Demir'in (2017) yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ancak grupların sinizm puanlarının ortalamaları incelendiğinde 20-30 yaş grubu

öğretmenlerin toplam sinizm puanları diğer gruplara göre daha yüksek düzeydedir. Bunun sebebi olarak göreve yeni başlayan öğretmenlerin yapmış oldukları hizmetler karşılığında insanlardan ve öğrencilerden beklediği beğenilme ve takdir edilme gibi davranışları göremediğinden mesleki idealleri bakımından yaşamış oldukları hayal kırıklığı olduğu söylenebilir.

Okul türü değişkenine göre örgütsel sinizm puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda ölçeğin her dört boyutunda da anlamlı farklılıklar tespit edilmiş farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda toplam sinizm puanı, çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum geliştirme alt boyutlarında anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise grupları arasında ortaokul grupları lehine yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar Arslan (2016), Demir (2017) ve Güneş'in (2017) araştırmaları örtüşürken Kalağan ve Güzeller'in (2010) araştırmasında lise grubu lehine çıkmıştır. Ancak Kalağan ve Güzeller'in (2010) araştırmasında okul düzeyi olarak ortaokul grubu bulunmayıp onun yerine ilköğretim grubu yer aldığından sonuçlar farklı çıkmış olabilir. Kararları uygulamaya katılım boyutunda ise anaokulları lehine yüksek çıkmıştır. Yani anaokulları ve okulöncesi öğretmenleri okulda alınan kararlara katılım ve uygulama aşamasında kendilerinin pasif bırakıldığı inancını taşıyor olabilirler. Bunun sebebi ise anaokulları ve anasınıflarının öğretim programı, öğretim şekli ve işleyiş bakımından diğer kurumlardan farklı bir yapıya sahip olması, okullarda aktif durumda öğretmenler odasının olmayışı okul içinde öğrenci ile ilgili yaşanan gelişme ve sorunların diğer okullardan daha farklı şekilde cereyan etmesi sonucu alınan kararlara katılım ve uygulama aşamasındaki işleyişten dolayı farklı düşünüyor olabilirler. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin yüksek çıkmasının sebebi ise öğretmenlerin sıkça sınav sistemi değişimlerinde hem okul yöneticileri hem de veliler tarafından yapılan baskılar ile öğrencilerin yaş grubu itibari ile ergenlik dönemi davranışlarından kaynaklı olumsuz davranışlarından kaynaklandığı söylenebilir.

Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sinizm puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Araştırma bulguları aynı zamanda Özer (2014), Mahmood (2018), Demirçelik

(2017), Arslan (2016) ve Karademir'in (2016) yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ancak grupların puanlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin toplam sinizm puanı diğer gruplardaki öğretmenlerin puanına göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu bulgularda Güneş (2017), Demir (2011) ve Kalağan ve Güzeller'in (2010) araştırma sonuçları ile desteklenmektedir. Aynı şekilde mesleki kıdeme göre 11-15 yıl grubu öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerinde sürdürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanları da diğer gruplardan daha yüksek bulunmuştu. Yine burada okul müdürlerinin algılanan liderlik stillerinin 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini yükselttiğini göstermektedir. Genel olarak bakıldığında ise değişen şart ve koşullarda öğretmenlerin hepsinin mesleki kıdemlere bakılmaksızın aynı şekilde etkilendiği söylenebilir.

Branş değişkenine göre örgütsel sinizm puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş ve farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda genel ve kültür dersi öğretmenlerinin toplam sinizm, çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum geliştirme alt boyutlarında ki puanlarının okulöncesi, sınıf öğretmeni ve meslek dersi öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kararları uygulamaya katılım alt boyutunda ise okulöncesi öğretmenlerinin puanları diğer branş öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Genel ve kültür dersi öğretmenlerine ait bu bulgular Şirin (2011), Demir (2017), Arslan (2016), Aydın (2017) ve Kalağan ve Güzeller'in (2010) yapmış oldukları araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Okul türlerine göre yapılan analiz sonuçlarındaki bulgularda öğretmenlerin branşlarına göre yapılan analiz sonuçlarının aynı çıkması yapılan araştırmanın tutarlılığını ortaya koymaktadır.

Genel ve kültür dersi öğretmenlerinin sinizm düzeylerinin diğer branşlara göre daha yüksek düzeyde çıkmasının sebebi, ortaokul öğrencilerinin ergenlik dönemlerinde yaşamış oldukları değişimlerden kaynaklanan problemler ve davranış değişiklikleri ile velilerin çok korumacı yaklaşımları sonucu ortaya çıkan ders içindeki ve ders dışındaki olumsuz tutum ve davranışlarına karşı herhangi bir ciddi yaptırımın olmaması, okul idarelerinin bu konularda çok etkisiz kalması ayrıca hem lise hem de

ortaokul öğrencilerinin bir üst öğrenime devam edebilmeleri için girecekleri sınavlardan dolayı genel ve kültür dersi öğretmenleri üzerinde oluşturulan psikolojik baskı ve yaşamış oldukları stres olduğu söylenebilir.

5.1.3. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar ve Tartışma

OMLSÖ'nin alt boyutları dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik ile örgütsel sinizm toplam puanları arasında bir ilişkinin olup olmadığına yönelik yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda örgütsel sinizm ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü, sürdürümcü liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre dönüşümcü liderlik stili öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini azaltırken, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ise öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini arttırmaktadır. Bu bulgular eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalardan Özer (2014), Arslan (2016), Güneş (2017) ve Demirçelik'in (2017) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Eğitim örgütleri dışında yapılan araştırmalardan da Thompson ve diğerleri (2000) ve Bommer, Rich ve Rubin (2005) tarafından yapılan araştırma bulguları da yöneticilerin liderlik stilleri ve liderlik davranışları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

5.1.4. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin ile Örgütsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinizmi yordayıp yordamadığına yönelik varyans analizi ve basit regresyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi yüksek düzeyde negatif yönde etkilemekte olduğu görülmüştür. Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arttığında örgütsel sinizm tutumlarının azalacağı görülmektedir. Bu sonuçlar öğretmenlerin okul müdürlerinden, aynı zamanda dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan liderle özdeşleşme, paylaşma, kararlara katılım, bireysel ilgi ve destek, olumlu yönde güdülenme ve motive edilme gibi davranışlar beklediğini ve bunları gördüğünde de sinizm davranışlarının düştüğünü göstermektedir.

Serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinizmi yordaladığı ve serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinizmi pozitif yönde ve yüksek düzeyde etkilediği görülmüştür. Okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışları arttığında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuca göre de öğretmenlerin çalıştıkları okullar da yaşadıkları veya karşılaştıkları sorunlar karşısında okul müdürlerinin olaya müdahil olmalarını ve kendilerini okulda yalnız hissetmek istemedikleri söylenebilir.

Sürdürümcü liderliğin örgütsel sinizmi yordaladığı pozitif yönde orta düzeyde etkilediği görülmüştür. Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuca göre de okul müdürlerinin katı tutumları, her şeyi pazarlık meselesi yapması, öğretmenleri yasal makam ile tehdit etmeleri, yeniliklere ve değişimlere sıcak yaklaşmaması kanun ve yönetmeliklere aşırı bağlılığı, risk alamaması, ortak bir okul kültürü veya iklimi oluşturamaması, kararları alma ve uygulamada öğretmenleri dahil etmemesi, denetim konusunda katı davranması gibi davranışlarının öğretmenlerin çalıştıkları okullar da örgütsel sinizm düzeylerinin artmasına sebep olduğu ve öğretmenlerin bu davranışlarından rahatsızlık duyduğu söylenebilir.

Araştırmamızın bu bulguları Özer (2014), Arslan (2016), Güneş (2017), Demirçelik (2017), Bommer, Rich ve Rubin (2005) tarafından yapılan araştırma bulguları tarafından da desteklenmektedir. Benzer araştırmalarda da okul müdürlerinin liderlik stillerinin, Epitropaki ve Martin (2005) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlığı, Cansüngü (2016) tarafından iş doyumunu, Judge ve Piccolo (2004) tarafından çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu, Saylık (2012) tarafından örgüt içi informal ilişkileri, Şahin (2003) tarafından örgüt iklimini, okul kültürünü ve okulun etkililiğini, Vural (2016) ve Tozal (2015) tarafından çalışanların motivasyonunu, Özyiğit (2012) tarafından örgütsel güveni, Sarıdemir (2015) tarafından kişi yaşam doyumunu, Döş (2016) tarafından örgütsel adanmışlığı, Mulla ve Krishnan (2012) tarafından çalışanların ahlaki gelişimlerini, Lowder (2009) tarafından örgütsel değişimi, Bass, Avolio, Waldman ve Bebb (1987) tarafından başarmayı, performansı, iş tatminini, iş birliğini ve örgütsel etkililiği etkilediği ortaya konmuştur.

Örgütsel sinizmin ise Abraham (2000) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlığı ve örgütsel tükenmişliği, Dean, Brandes ve Dhardwadker (1998) tarafından örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlığı, Demirçelik (2017) ve Yasin (2015) tarafından örgütsel bağlılığı, Aydın (2017) tarafından örgütsel vatandaşlığı, Mahmood (2018) tarafından örgütsel tükenmişliği, Jhonson ve O'Leary Kelly (2003) tarafından çalışanların iş doyumunu, şirin (2011) tarafından okul kültürünü, Thompson ve diğerleri (2000) tarafından örgütsel güveni, James (2005) ve FitzGerald (2002) tarafından örgütsel adaleti, Supriadi ve Sefnedi (2017) tarafından da çalışanların iş performansını ve motivasyonlarını etkilediği ortaya konmuştur.

Sonuç olarak Polat'ın da (2009: 63) belirttiği gibi eğitim kurumlarında öğretmenlerle-öğrenciler, öğretmenle-veliler ve okul müdürleri ile tüm gruplar arasında çeşitli ilişkiler bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda da görüldüğü gibi okul müdürlerinin liderlik stilleri eğitim örgütlerinde yaşanan olumsuz davranışların üzerinde etkili olmaktadır (Cemaloğlu ve Daşçı, 2015: 133). Okullardaki kurumsal başarıyı yakalamak, kalite ve verim merkezli yeni uygulamalara geçmek ise öğretmenlerin okullarına karşı gösterdikleri tutumlara bağlıdır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84).

Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları çok önemli hale gelmektedir. Her ne kadar Türkiye'deki mevcut eğitim sisteminde okul müdürlerinin rolleri merkezi yönetim tarafından belirlenmekte ise de okul müdürlerinin artık değişen ve dönüşen dünyaya ayak uydurmak için kendi okullarında dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri çok önemli görülmektedir. Bu sayede her değişim ve dönüşümün temel dinamiği olan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları azaltılarak, eğitimde dünya standartlarının üzerinde milli bir eğitim politikası oluşturmamız okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları göstermesine bağlıdır denilebilir.

5.2.Öneriler

5.2.1. Uygulayıcıya Yönelik Öneriler

a) Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin liderlik stili dönüşümcü liderlik olarak saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif ilişkiler olduğundan, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili algılarını daha

da arttırmak için, okul müdürlerinin yönetim becerilerinin ve dönüşümcü liderlik tutumlarının geliştirilmesi yönünde hizmetiçi eğitimler düzenlenebilir. Bu eğitimler yüksek lisans önerilebilir.

b) Okul yöneticilerine örgütsel sinizm gibi öğretmenlerin performanslarını olumsuz şekilde etkileyen konularda eğitimler verilebilir.

c) Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini etkilemektedir. Bu nedenle, okul müdürleri öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini olumsuz yönde etkileyecek olan kişisel karar ve davranışlardan kaçınmalıdır. Okul müdürleri sürdürümcü liderlik ve serbest liderlik davranışlarından sıyrılarak gerekirse risk alarak mevcut prosedürlerin dışına çıkmalıdır.

d) Okul müdürlerinin liderlik stilleri örgütsel sinizmi, örgütsel sinizmde öğrenci başarısını, örgütsel güveni, örgütsel adaleti, örgütsel vatandaşlığı, örgütsel bağlılığı, motivasyonu, örgütsel etkililiği, öğretmenlerin iş doyumunu, öğretmenlerin performansını etkilediğinden İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin ilgili birimleri bu konular üzerine eğilerek profesyonel bir şekilde gerekli tedbirleri almalıdır. Okullarda görev yapan ve yapacak olan okul liderleri dikkatli şekilde seçilmeli ve profesyonel eğitim liderleri olabilmeleri için her türlü tedbirler uygulanmalıdır.

e) İl ve İlçe milli eğitim müdürlüklerince okullar bazında okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinizm ile ilgili olarak belirli periyotlarda, üniversitelerden de yardım alınarak işbirliği içerisinde araştırmalar yapılarak, araştırma sonuçlarına göre gerekli tedbirler alınabilir.

5.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Alan yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde birçoğunun tek bir okul düzeyinde veya iki okul düzeyinde yapıldığı görülmektedir. Bundan sonra benzer araştırmalar yapacak olan araştırmacılarda farklı illerde farklı türlerdeki resmi ve özel okullardan örneklem, öğretmenlerden de hem kadrolu hem de ücretli öğretmenler seçilerek araştırmalar yapılabilir. Ayrıca bu araştırmada sadece öğretmen algılarına göre ölçme yapılmış olup bundan sonraki araştırmalarda okul yöneticileri de dahil edilerek aynı örneklemde ki okul yöneticilerinin de algıları ölçülerek karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism, Bases Consequences Genetic. *Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A. ve Omary, A. A. (2009). Kouzes And Posner's Transformational Leadership Model İn Practice: The Case of Jordanian schools, *Journal Of Leadership Education*, 7(3), 265-283.
- Açıklalın, A. (1997). *Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 51(13), 392-415.
- Andersson, M. L. ve Bateman, T. (1997). Cynicism In The Workplace: Some Causes And Effect, *Journal Of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Andersson, M. L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework, *Sage Journals*, 49(11), 1395-1418.
- Argon, T. ve Açıkgoz, A. (2015). MEB Yönetici Atama ve Uygulamalarında Lisans Üstü Eğitimin Önemi, VI. *Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı*, Syf: 58-73.
- Argon, T. (2004). İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, 4(1), 81-98.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışlarının Yönetime Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Asunakutlu, T. (2016). *Liderlik*. <http://www.slidplayer.biz.com.tr-> adresinden 20 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 11 Mayıs 2017 tarihinde alınmıştır.
- Baker, S. D., Mathis, J. C. ve Susan, D. (2011). An Exploratory Study Investigating Leader and Follower Characteristic at U.S. Healthcare, *Journal Of Managerial*, 23(3), 341-363.

- Bardakçı, V. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin algularına göre Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki* (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*, Ankara: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. ve Stogdill's, R. M. (1990). *Handbook of Leadership*, Vecchio R.P.(Ed.) Leadership, Notre Dame: Free Press, İndiana.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Devolopment in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational al Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avalio, B.J., Bebb, M. ve Waldman, D.A. (1987). Transformational Leadership and The Falling Dominoes Effect, *Group ve Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Bass, B. M., Avalio, B.J., Berson, Y. ve Jung, I.D. (2003). Predicting Unit Performance By Assesing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, (3.bs.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bayrak, C. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Coşkun Bayrak (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bayrak, S. (1995). *Örgütlerde etkili iletişim ve iletişim yönetimi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 12 Aralık 2017 tarihinde alınmıştır.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*, Basic Books, New York: Copyrigh©by Warren Bennis Inc.
- Bolden, R. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*, Duford Hill: Centre of Leadership Studies Exeter of Univerty, United Kingdom. <https://ore.exeter.ac.uk> adresinden 2 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.
- Bolden, R. (2004). *What Is Leadership ?*, South West of England: Supported By South West of England Regional Devolopment Agency. <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/17493> adresinden 2 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.

- Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak ve Sistemi Çözümlemek*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, B. (2014). *Ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 31 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Can, N. (2018). Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler, Niyazi CAN (Ed.), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi İçinde*, (3.bs.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cansüngü, O. (2016). *İlk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 31 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Cemaloğlu, N. ve Daşçı, E. (2015). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişkiler, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 129-166.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 395-422.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 28 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadker, R. (1998). Organizational Cynicism, *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dedeoğlu, T., Kaya, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2016). Örgütsel Davranış Disiplini: Gelişen ve Mevcut Duruma İlişkin Değerlendirmeler, *Turkish Journal of Management*, 1(1), 33-40.
- Demir, K. (2017). Örgütsel Sinizm, Servet Özdemir ve Necati Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel Davranış ve Yönetimi İçinde*, (2.bs.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 30 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Demirçelik, E. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 30 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Döş, C. F. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi* (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 28 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Eaton, A. J. (2000). *A Social motivation approach to organizational cynicism* (Unpublished Doctor Dissertation), York Universty, Toronto, Ontario. <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/.../MQ59131.pdf> adresinden 3 Mart 2017 tarihinde alınmıştır.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). The Moderating Role of Invidial Differences in The Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perspective and Organizational Identification, *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, (9.bs.), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, (8.bs.), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fidan, N. (2012). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*, (3.bs.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: It's relationship to perceived organizational injustice and explanatory style* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Cincinnati. <https://etd.ohiolink.edu> adresinden 11 Mart 2017 Tarihinde alınmıştır.
- Gardner, W. L., Ammeter, A. P., Douglas, C., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. A. (2002). Toward a Political Theory of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Gedikoğlu, T. ve Tahaoğlu, F. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(15), 274-298.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (3. bs.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gül, A. ve Özen, Y. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu, *Kazım Karabekir Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- Güneş, İ. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*, (3.bs.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Güven, M. (2015). *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme*, Necdet Karadağ ve İlker Usta(ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi-Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organization: an examination of the potential positive and negative effects on school system* (Unpublished Doctor Dissertation), The Florida State University College of Business, Floride. <http://diginole.lib.fsu.edu> adresinden 2 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.
- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 627-647.
- Judge, T. A. ve Piccolo, F. R. (2004). Transformational and Transactional Leadership. A-Meta Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Denizli Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kalağan, G. ve Aksu, M. B. (2010). Organizational Cynicism of The Research Assistants: a Case of Akdeniz University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4820-4825.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.

- Karataş, İ. H. (2014). Devlet ve Eğitim, Selahattin Turan(Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama İçinde*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Kart, M. E. (2014). *Örgütsel Sinizm, Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji*, (2.bs.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, (14.bs.), İstanbul: Beta Yayınları.
- Koparal, C. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Celil Koparal (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kostik, Z. (2003). *TSK Askeri hastane yöneticilerinin önderlik davranışlarının tespiti ve sergilenen önderlik davranışları ile kurum performansı arasındaki ilişkinin analizi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), GATA Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- Lievens, F., Coetsier, P. ve Geit, P. V. (1997). Identification of Transformational Leadership: An Examination of Potential Biases, *Eurapan Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430,
- Lowder, T. A. (2009). The Best Leadership Model of Mangement Transformational Verses Servent Leadership. <http://ssm.com/abstract/1418796> adresinden 31 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Mahmood, S. M. R. (2017). *Okulöncesi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Memişoğlu, S. P. (2015). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticiye Duyulan Gereksinim, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 87-97
- Mulla R. Z. ve Krishnan R. V. (2012). Do Transformational Leadership Raise Followers to Higher of Morality? J.M. Burns Hypothesis in The Indian Context Using Karma-Yogo, *Sage Journal*, 24(1), 85-87,
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership, Theory and Practive*, (7.th ed.), California: CA. Sage Publications. <https://www.studypool.com> adresinden 18 Nisan 2018 tarihinde alınmıştır.
- Nous, A. J. M. (2007). *Organazitional cynicism, on the nature, antecedents and consequences of employee cynicism two ard the employing organization* (Unpublished Doctor Dissertation), Maastricth Universty, Limburg, Holland. <https://cris.maastrichtuniversity.nl> adresinden 18 Nisan 2018 tarihinde alınmıştır.
- Okutan, M. (2016). *Eğitim Yönetiminde ve Denetiminde Örnek Olaylar*, (2.bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Özer, S. (2014). *Örgütsel sinizm ve liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığına etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Özgener, Ş., Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışlarda Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar İçinde*, Ankara: İlke Yayıncılık.
- Özkan, A. (2008). *Mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarının eğitim üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Elazığ Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Özyiğit, P. (2012). *İlköğretim okullarındaki okul müdürlerine duydukları örgütsel güven ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 3 Mart 2017 tarihinde alınmıştır.
- Pelit, E. ve Pelit, N. (2014). *Mobbing ve Örgütsel Sinizm*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Polat, S. (2009). Okul Yöneticilerinin Okulda Şiddete Yönelik Görüşleri, *Eğitim Bilim ve Toplum Dergisi*, 7(25), 46-64.
- Qian, Y. (2007). *A Communication model of employee cynicism toward organizational change* (Unpublished Doctor Dissertation), Ohio State Universty. <https://etd.ohiolink.edu> adresinden 6 Haziran 2017 tarihinde alınmıştır.
- Ropledo, J. C. F., Martinez, O.C.M. ve Merlano, A.F.L. (2018). Organizational Cynicism – An Exploration Analysis-Case: Worker in the City Of Cartegana Indias (Colombia), *Revista Espacios*, 39(26): 27-42. <http://www.revistaespacios.com> adresinden 6 Haziran 2017 tarihinde alınmıştır.
- Sağır, M. (2018). Okul Liderliği, Niyazi CAN (Ed.), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi İçinde*, (3.bs.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi, *İnternational Journal of Human Sciences*, 2(9), 1094-1106.

- Sarıdemir, T. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin ve bazı değişkenlerin öğretmenlerin yaşam doyumu üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim okullarında informal ilişkiler ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Sezgin, F. (2014). *Örgütsel Yapı*, Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama içinde*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Supriadi ve Sefnedi. (2017). The Effect of Emotional Intellipence and Organizational Cynicism on Job Performance, *IOSR Journal of Busines and Management*, 19(3), 101-107.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemli, T. (2014). *Davranış Bilimleri*, (2bs.), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Y. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (2.bs.), Coşkun Bayrak (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 17 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*, (5.bs.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tekirdağ, MEB. (2018). Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü. www.tekirdag.meb.gov.tr- adresinden 10 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.
- Terzi, Ö. S. (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilk ve orta dereceli okullarda müdür seçiminde uyguladığı yöntemlerin mevzuata göre değerlendirilmesi (1990-2012)* (Yayımlanmamış Yüksek Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.

- Thompson, R. C., Bailey, L. L., Joseph, K. M., Worley, J. A. ve Williams, C. A. (2000). *Organizational change:an assessment of trustand cynicism* (Final Report), This Document is Available to The Public Through The National Technical Information Service, Springfield, Virginia 22161. <http://www.faa.gov> adresinden 8 Ağustos 2018 tarihinde alınmıştır.
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi*, (8.bs.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Tozal, B. (2015). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi- Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 14 Ağustos 2018 tarihinde alınmıştır.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). Liderlik, Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama İçinde*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Uğur, U. ve Uğur, S. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Ünal, M. (2012). *21.Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Vecchio, R. P. (2007). *Leadership, Understanding The Dynamics of Power and Influence in Organizations*, Notre Dame: Universty of Notre Dame Press, Second Edition, İndiana.
- Vural, G. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonuna etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 14 Ağustos 2018 tarihinde alınmıştır.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (1997). Undesting and Managing Cynicism About Organizational Change, *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Yasin, T. (2015). Organizational Cynicism, work related Quality Of Life And Organizational Commintment İn Employes, *Pakistan Journal of Commerce and Social Scienses*, 9(2), 568-582.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization*, (Seven Edi.). New Jersey: Prentive Hall.

EKLER

14.08.2018

Posta - hidiroglu__54@hotmail.com

Outlook Posta

Posta ve Kişilerde ara

Yeni | Yanıtla | Sil | Arşivle | Gerekli | Süpür | Taşı | Kategoriler | ...

^ Klasörler

Gelen Kutusu 1
Gerekli E-posta 4
Taslaklar 15
Gönderilmiş Öğeler
Silinmiş Öğeler 26
Arşiv
extrelerim 15
Konuşma Geçmiş
Unwanted
yüksek lisans

Re: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

SY sinan yalçın <sinan29@gmail.com>
25.08.2017 (Cum. 12:52)
Siz

Abdurrahman bey akademik etik kuralları kapsamında ölçü kullanabilirsiniz iyi çalışmalar YR
ERZINCAN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ

25 Ağu 2017 11:55 tarihinde "abdurrahman hidiroğlu" <hidiroglu__54@hotmail.com> yazdı:

Hocam iyi günler. İsmim Abdurrahman HİDİRÖĞLU, Tekirdağ'da öğretmenlik yapmaktayım.

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi B
lisans öğrencisiyim. 2014 yılında Siz ,Yard.Doç.Dr.Durdağı AKAN ve İsa YILDIRIM hocamız tarafından geliştirilen " Ölçü (OMLSÖ)"ni tez çalışmalarımda eğer izniniz olursa atıfta bulunarak Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçüleri olarak

Teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Premium'a yükseltin



https://outlook.live.com/owa/?path=/mail/AQMkADAwATY0MDABLWExYzgtYjc4Yi0wMAItMDAKAC4AAAPdfkL3RdDLQ7k00z3kueS4AQCZ7TR9... 1/1

Outlook Posta

Posta ve Kişilerde ara



Yeni |

Yanıtla |



Arşivle

Gereksiz |

Süpür



Klasörler

Gelen Kutusu	1
Gereksiz E-posta	4
Taslaklar	15
Gönderilmiş Öğeler	
Silinmiş Öğeler	26
Arsiv	
extrelerim	15
Konuşma Geçmiş	
Unwanted	
yüksek lisans	

Re: Ölçek Kullanım İzni

TA Tuba Sağır Akpolat <tuba.sagir@hotmail.com>
5.08.2017 (Cmt), 03:45
Siz

Atıfta bulunarak tabii ki kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

4 Ağu 2017 11:11 tarihinde abdurrahman hidiroglu <hidiroglu__54@hotmail.com> yazdı:

Hocam iyi günler. İsmim Abdurrahman HİDİROĞLU, Tekirdağ'da öğretmenlik yapmaktayım.

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilimdalı Eğitim Yönetimi B lisans öğrencisiyim. 2012 yılında Siz ve Doç.Dr.Ebru OĞUZ hocamız tarafından geliştirilen " Öğretmenlere Yönelik tez çalışmalarında eğer izniniz olursa atıfta bulunarak Örgütsel sizin ölçeği olarak kullanmak istiyorum.

Teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Premium'a yükseltin



Sayı : 34555043-302.14.01-2493
Konu : Abdurrahman HİDİROĞLU hk.

15/11/2017

İLGİLİ MAKAMA

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 501516079 numaralı öğrencisi Abdurrahman HİDİROĞLU'nun, EBB500 Yüksek Lisans Tez konusu "*Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sınızm Arasındaki İlişki*" olarak belirlenmiştir.
Bilgilerinizi arz ve rica ederim.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü V.

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://ebys.izu.edu.tr/enVision/Dogrula/NDB85J>

Adres :Halkalı Caddesi No: 2 Küçükçekmece/İstanbul
Telefon No : 4449798 Faks No: 2126938229
E-Posta : bilgi@izu.edu.tr İnternet Adresi: www.izu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi : Gözde ŞEN
Unvan : Uzman Yardımcısı





T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43996270-44-E.1163473
Konu : Anket Uygulaması

16.01.2018

.....İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 50516079 numaralı öğrenci Abdurrahman HİDİROĞLU'nun, EBB500 Yüksek Lisans Tez Konusu Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmasında, İlimiz Çerkezköy, Çorlu, Ergene, Kapaklı, Süleymanpaşa ve Saray İlçelerinde bulunan ve ekte sunulan Okullarda görev yapan gönüllü öğretmenlere yönelik anket uygulama isteği, ile ilgi Valilik Makamının 12/01/2018 tarih ve 931895 sayılı oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Ersan ULUSAN
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
-Valilik Oluru ve Eki (7 Sayfa).

DAĞITIM:
-Çerkezköy İlçe MEM,
-Çorlu İlçe MEM,
-Ergene İlçe MEM,
-Kapaklı İlçe MEM,
- Saray İlçe MEM,
-Süleymanpaşa İlçe MEM,

Adres: 100. Yıl Mh. İnci Sk. No:15
Elektronik Ağ: tekirdag.meb.gov.tr
e-posta: stratejigelistirme59@meb.gov.tr

Bilgi için: Hulusi DİNÇER
Tel: 0 (282) 261 20 11
Faks: 0 (282) 261 87 22

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 574c-3ab7-3637-bef0-f916 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43996270/44/931895
12/01/2018
Konu : Anket Uygulaması

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : İstanbul Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 15/11/2017 tarih ve 14.01-2493 sayılı yazısı.

İstanbul Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 501516079 numaralı öğrenci Abdurrahman HİDİROĞLU'nun, EBB500 Yüksek Lisans Tez Konusu "Okul Müdürlerinin öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmasında, İlimiz Çerkezköy, Çorlu, Ergene, Kapaklı, Süleymanpaşa ve Saray İlçelerinde bulunan ve Ekte sunulan Okullarda görev yapan gönüllü Öğretmenlerine yönelik anket uygulama isteği, ilgi yazı ile Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Söz konusu araştırma uygulaması, Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, anketin uygulanmasında bir sakınca görülmediği, yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun Müdürlüğümüze gönderilmesinin uygun olacağı bildirilmiştir.

Bu kapsamda onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan anket sorularının eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde, okul müdürlerinin koordinesinde ve kontrolünde, gönüllülük esas olmak kaydıyla Yukarıda belirtilen söz konusu okullarda öğrencilere yönelik olarak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2017/25 sayılı "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" konulu genelgesine göre gerçekleştirilmesi hususu Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olurlarınıza arz ederim.

Ersan ULUSAN
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
12/01/2018

Suat YILDIZ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü /TEKİRDAĞ Bilgi İçin:N.BULUT-Şef
Tel: (0 282) 261 20 11 (Dahili 148) Faks: (0 282) 261 87 22
E-Posta: stratejigelistirme59@meb.gov.tr Web Sayfası:http://tekirdag.meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 35e4-39a5-3a21-b138-a244 kodu ile teyit edilebilir.

ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım;

Bu anketle, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm arasındaki ilişki incelenmek istenmektedir. Veriler bilimsel olarak değerlendirilecek ve gizli tutulacaktır. Ayrıca elde edilen veriler, araştırma amacı dışında kullanılmayacak ve toplu halde değerlendirilecektir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, bütün maddelerin samimiyetle ve eksiksiz olarak yanıtlanmasına bağlıdır. Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için şimdiden teşekkür ederiz.

1-Yaşınız: () 20-30 yaş () 31-40 yaş () 41-50 yaş () 51 yaş ve üzeri

2-Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

3-Kıdeminiz: () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

4-Branşınız: () Okulöncesi Öğrt. () Sınıf Öğrt. () Genel ve Kültür Dersleri Öğrt. () Meslek Dersleri Öğrt.

5-Okul Düzeyi: () Anaokulu () İlkokul () Ortaokul () Lise

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun kutucuğa (X) işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Okul Müdürümüz;					
1.Davranışları ile bize rehberlik eder.					
2.Okul içinde çok fazla görünmez.					
3.Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.					
4.Yaranımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.					
5.Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.					
6.Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür.					
7.Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.					
8.Sorunlara etkili çözümler bulur.					
9.Geri bildirim vermekten kaçınır.					
10.Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.					
11.Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
12.Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır.					
13.Sorumluluklarını başkalarına devreder.					
14.Enerjik bir yapıya sahiptir.					
15.Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir.					
16.Uyum içinde çalışmamızı sağlar.					
17.Acil sorunlara cevap vermekte gecikir.					
18.Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır.					
19.Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar.					
20.Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir.					
21.Risk almaktan hoşlanmaz.					
22.Bizlere güven verir.					
23.Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.					
24.Coşku ve heyecanımızı canlı tutar.					
25.Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur.					
26.Karar vermekten kaçınır.					
27.Bilimselliğe gereken önemi verir.					
28.Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir.					
29.Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.					
30.Geleceğe yönelik planlar yapar.					
31.İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
32.Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister.					
33.Bize yol ve yöntem göstermez.					
34.Kaygılarımızı dinler ve önemser.					
35.Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.					

Harun ÖZALP

LÜTFEN PUANLAMA YAPARKEN DİKKAT EDİNİZ !!!

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ Aşağıdaki maddeler örgütsel sinizm düzeyi puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen maddeleri değerlendirip, samimiyetle kendinize uygun bulduğunuz kutucuğa (X) işareti koyunuz.	*LÜTFEN PUANLAMA YAPARKEN DİKKAT EDİNİZ !				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1. Görev yaptığım okulda, okul yöneticisi çalışanların kararlara katılmasını önemser.					
2. Görev yaptığım okulda, kararlara katılmak benim için önemlidir.					
3. Görev yaptığım okulda, yöneticim eğitimin iyileştirilmesi için çalışanlarla işbirliğini önemser.					
4. Görev yaptığım okulda, yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkilemektedir.					
5. Tayin / Atama dönemini çalıştığım okuldan kurtulmak için bir fırsat olarak görüyorum.					
6. Okul yöneticisinin otoriter tutumu okulda patron-işçi yapılanmasına neden olmaktadır.					
7. Görev yaptığım okulda, okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır.					
8. Okulda bilimsel/sosyal/kültürel anlamdaki katkılarının genelde takdir görmemesi beni mutsuz etmektedir.					
9. Görev yaptığım okula karşı bağlılığımın zamanla azaldığını hissediyorum.					
10. Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem.					
11. Okul yöneticilerinin okul çalışanlarına saygı göstermemesi okula olan bağlılığımı zedelemektedir.					
12. Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissedirim.					
13. Çalıştığım okulu düşündüğümde sinirlenirim.					
14. Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim.					
15. Okul yöneticisinin, çalışanlara karşı hoşgörüsüz tutumları, yaptığım işe karşı tedirgin davranmamı sağlar.					
16. Yöneticimin, bir projede çalışıp çalışmamama önemsememesi performansımın düşmesine neden olur.					
17. Görev yaptığım okulda birbirinden kopuk gruplar olması okulda çalışma azmimi kırmaktadır.					
18. Yöneticimin, okuldaki informal gruplardan bazılarına daha yakın olması okul yönetiminin yanlış davrandığına inanmama neden olur.					
19. Ne kadar çabalasam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum.					
20. Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissedirim.					
21. Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyarım.					
22. Okul dışındaki çevreme zaman zaman işimden yakınırım					
23. Okul dışındaki çevreme zaman zaman okulumu eleştiririm.					
24. Toplantılarda yeni kararlar alınırken, arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız.					
25. Yapılması düşünülen şeyler genelde beni güldürür.					

Handan
Şube Müdürü



ÖZGEÇMİŞ

Abdurrahman HİDİROĞLU

Adres: Çerkezköy Tepe İlkokulu Müdürlüğü/ Çerkezköy/Tekirdağ

İletişim bilgileri:

GSM: 505 8554214

E-Posta: hidiroglu_54@hotmail.com

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, 2017,
İstanbul.

Lisans: 19 Mayıs Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Çevre Mühendisliği Bölümü,
1995, Samsun.

B. MESLEKİ DENEYİM

1998-2002 Batman Beşiri YİBO'da Öğretmen, Müdür Yardımcısı, Okul Müdür Vekili

2002-2005 Sakarya Karacaören İlköğretim Okulu Öğretmen

2005-2009 Sakarya Karacaören İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı, Okul Müdürü

2009-2011 Sakarya Cumhuriyet İlköğretim Okulu Okul Müdürü

2011-2012 Tekirdağ Karaağaç Atatürk İlköğretim Okulu Öğretmen

2012-2013 Çerkezköy Nurullah Narin Ortaokulu Müdür Yardımcısı

2013-2018 Çerkezköy Tepe İlkokulu Müdür Yardımcısı