



<http://kefad.ahievran.edu.tr>

Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi

ISSN: 2147 - 1037

Liderlik Stillere Göre Ortaya Çıkan Bir Tutum: Örgütsel Sinizm

Mustafa Özgenel
Abdurrahman Hıdıroğlu

DOI:10.29299/kefad.2019.20.02.015

Makale Bilgileri

Yükleme:26/03/2019 Düzeltme:20/05/2019 Kabul: 27/07/2019

Özet

Bu araştırmanın amacı, farklı okul kademelerinde görev yapan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek; okul müdürlerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını yordayıp yordamadığını tespit etmektir. Araştırmada nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma 2017- 2018 eğitim öğretim yılında yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı farklı türlerdeki devlet okulları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlerken küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak 732 öğretmen katılmıştır. Araştırmada Bilgi Formu, Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde bağımsız gruplar t-testi, One-Way ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri "yüksek", öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları "düşük" düzeyde bulunmuştur. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ve öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları cinsiyetlerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmaz iken; öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Son olarak okul müdürlerinin liderlik stillerinin, örgütsel sinizmi yordadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik stilleri, Sinizm, Örgütsel sinizm

Sorumlu Yazar: Mustafa Özgenel, Dr., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Türkiye, mustafa.ozgenel@izu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7276-4865

Abdurrahman Hıdıroğlu, Eğitim Uzmanı, Tekirdağ Çerkezköy Tepe İlkokulu, Türkiye, hidiroglu__54@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2489-8989

*Bu çalışma, Abdurrahman Hıdıroğlu'nun Dr. Mustafa Özgenel danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Atf için: Özgenel, M. ve Hıdıroğlu, A. (2019). Liderlik stillerine göre ortaya çıkan bir tutum: Örgütsel sinizm. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1003-1043.

Giriş

Toplumsal yapılarda görülen sosyal, ekonomik ve kültürel değişimler ile eğitim ve yönetim bilimlerindeki yeni gelişmeler okullara farklı işlevler yüklemiştir. Bu doğrultuda yeni yönetim yaklaşımlarının ve eğitim modellerinin benimsenmeye başlaması okul yöneticilerinin rollerinde ve yetişmelerinde de önemli değişiklikler meydana getirmiştir (Terzi, 2013). Uğur ve Uğur'un (2014) belirttiği gibi yöneticilerin bireysel özellikleri, yetenekleri, bilgi ve beceri düzeyleri, iletişim becerileri gibi faktörler, örgütlerin başarısını ve etkinliğini etkileyen unsurlardır. Sağır (2018) girdileri ve çıktıları insan olan eğitim örgütlerinin (okul) yöneticiliğinin çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü mal üreten örgütlerin yapmış oldukları hatalar belki düzeltilebilir, ancak insan yetiştiren okullarda yapılacak hataların düzeltilmesi bazen mümkün olmamaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinden, okulun insan ve madde kaynaklarını akılcı bir şekilde yönetilmesi beklenmektedir. Bu durum ise ancak onların liderlik beceri ve davranışlarına sahip olmaları ile mümkün olmaktadır.

Yönetici ve lider kavramları benzer anlamlar çağrıştırmasına rağmen, anlamları farklılıklar göstermektedir (Argon, 2004). Eren (2010) tarafından yapılan tanıma göre "Liderlik, insanları önceden belirlenmiş ortak hedefler etrafında toplama, bu hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla insanları ne yapmaları konusunda etkileme ve 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, yetkileri ve güç algıları gibi unsurların üzerinde durularak liderlik tanımlarının yapıldığı görülmektedir (Yukl, 2010).

Örgütlerin etkili liderlerle başarılı olabileceğine ve hangi durumda hangi tür liderliğin iyi olacağına ilişkin araştırmaların yapılmasıyla çeşitli liderlik yaklaşımları geliştirilmeye başlanmıştır. Bass'a (1990) göre yeni liderlik yaklaşımlarından 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 benimsetir, ortaya koymuş olduğu vizyonu ile ilgili olarak takipçilerini bilgilendirir, onları heyecanlandırır, amaçlara ulaşmada izleyicilerin güven duygularını artırır. Bir izleyicinin gözünde karizma elde etmek, dönüşümcü liderliğin merkezi konumundadır (Bass, 1990). Sürdürümcü liderlik ise lider ile takipçileri arasında gerçekleşen alış-verişe odaklanan liderlik stildir (Northouse, 2007). Sürdürümcü 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, Avalio, Jung ve Berson, 2003). Eren'e (2009) göre

bir diğer liderlik stili olan tam serbestlik tanıyan liderlik ise yönetsel yetkilere fazla ihtiyaç duymayan, çalışanları kendi hallerinde başıboş bırakarak görev ve sorumluluklarını kendi başlarına yapmalarını bekleyen bir liderlik stilidir. Tam serbestlik tanıyan liderin, izleyenlere doğrudan bir etkisi yoktur. Çok nadir olarak izleyenlerin ne yaptıklarına bakar (Başaran, 2004). Yetkiye sahip çıkmazlar ve tüm yetkiyi kullanma hakkını astlarına bırakırlar (Eren, 2009).

Yöneticinin seçtiği liderlik stili, liderin rol davranışlarını, izledikleri stratejileri ve taktikleri, örgütsel görevlerin başarılmasını, örgütteki ahengin sağlanmasını ve takipçilerin değer, inanç ve davranışlarını etkiler (Arslantaş ve Dursun, 2008). Örgütlerin yönetsel faaliyetlerini yerine getiren liderlerin bilinçsiz, hatalı, yanlı, sert veya başarısız uygulamaları sonucunda örgüt içinde birçok olumsuzluklar meydana gelmekte ve bu olumsuzlukların sonucunda çalışanların, kendi örgütlerine yönelik güvensizlik, tedirginlik, şüphecilik ve benzeri bir takım olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Bu olumsuz tutum ve davranışların en çok görülenlerinden biri de sinizmdir (Gül ve Ağıröz, 2011). Günümüzün küreselleşen örgütlerinde, liderlerine ve örgütüne güvenen, canla başla çalışan, sorumluluk ve görevlerini öz veri ile yerine getiren işgörenlerin yanı sıra örgüt içinde yönetimine güvenmeyen, liderlerinin iki yüzlü ve çıkarıcı olduğuna, kurumların güvenilmez ve adaletten uzak olduğuna inanan ve kendilerinden beklenen hizmetleri yerine getirmediği gibi dik kafalı davranış ve tutum sergileyen çalışanlarında bulunduğu bir gerçektir. Modern dünyanın sinikleri, otoriteye güvensizliklerinin yanı sıra, herkesin kendi çıkarlarını düşündüğüne inanmakta ve kendilerini sınırlayan bu tutumları ile alaycı ve mizahi yollarla başa çıkmaya çalışmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Kart, 2014).

Sinizm kelimesinin kökeni antik Yunan felsefesine kadar dayandırılmaktadır. Kelime, Yunanca "köpek" anlamına gelen "kyon" kelimesinden veya Atina'nın yakınlarındaki, siniklerin okullarının olduğu varsayılan, "Cynosarges" kasabasından türetilmiştir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Örgütsel sinizm kavramı ise ilk olarak Mirvis ve Kanter tarafından 1989 yılında yayınlanan "Combatting Cynicism in The Workplace" adlı kitapla ortaya atılmıştır (James, 2005). "Bireylerin, yalnızca kendi çıkarlarını gözettiklerine inanan ve bu sebeple herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye" sinik, bu davranış biçimini açıklayan düşünceye ise sinizm denilmektedir (Gövez, 2013). Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) yapmış oldukları araştırmalarla örgütsel sinizm kavramını genişletmişlerdir. Dean, Brandes ve Dharwadkar'a (1998) göre örgütsel sinizm, kişilerin çalıştıkları örgüte karşı geliştirmiş oldukları negatif tutumlar olup ve örgütlerinde dürüstlük ilkelerinin olmadığı yönündeki inançları, örgütlerine karşı negatif duygular ve düşünceler ile örtüşen, örgütlerini aşağılayan ve acımasızca eleştiren davranış eğilimleridir. Abraham (2000) örgütsel sinizmi, bireylerin çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutumlarının olduğunu ve bu tutumların örgütlerine karşı negatif duygularla ve örgütlerin acımasızca eleştirme davranışlarını kapsadığını vurgulamıştır. Andersson

(1996) 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 belirtmektedir. Andersson, örgütü yöneten liderlerin, kendi çıkarları doğrultusunda bu ilişkileri göz ardı etmesine bağlı olarak da örgüt içinde gizli 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).

FitzGerald'a (2002) göre 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 olumlu 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 ya 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 negatif bir tutumdur. Bunlar; (i) dürüstlükten yoksun bir örgüt inancı, (ii) örgüte karşı olumsuz duygu, (iii) eleştirel, alaycı ve aşağılayıcı davranışlardır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalarda yanlış yönetilen değişim çabaları, rol çatışması, çok uzun çalışma saatleri, mobbing, yetersiz sosyal destek, dengesiz güç dağılımı, örgüt içi yetersiz iletişim, terfide adaletsizlik, geleneksel iş değerleri, amaç çatışması, örgütsel karmaşıklık, kararlara katılım düzeyi, istihdam eksikliği, işten çıkarma, tutulmayan sözler ve yöneticilerin liderlik stilleri örgütsel sinizme neden olan unsurlar arasındadır (Eaton, 2000; Pelit ve Pelit, 2014).

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili birçok çalışmada, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin, eğitim kurumlarında meydana gelen tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Cemaloğlu ve Daşçı, 2015). Literatür incelendiğinde yöneticilerin liderlik stillerinin, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlığı iş doyumunu, örgüt içi informal ilişkileri, örgüt iklimini, örgüt kültürünü ve etkinliğini, motivasyonu, örgütsel güveni, yaşam doyumunu, örgütsel adanmışlığı, çalışanların ahlaki gelişimlerini, örgütsel değişimi ve performansı, iş tatminini ve iş birliğini etkilediği görülmektedir (Bass, Avolio, Waldman ve Bebb, 1987; Cansüngü, 2016; Döş, 2016; Epitropaki ve Martin, 2005; Lowder, 2009; Mulla ve Krishnan, 2012; Özyiğit, 2012; Sarıdemir, 2015; Saylık, 2012; Şahin, 2003; Tozal, 2015; Vural, 2016). Bununla birlikte Kalağan ve Aksu (2010) 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 olduğunu belirtmektedir. Örneğin, örgütsel sinizmin örgütsel

bağlılığı, örgütsel vatandaşlığı, örgütsel tükenmişliği, örgütsel güveni, örgütsel adaleti, iş doyumunu, örgüt kültürünü, iş performansını ve motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini ortaya koyan birçok araştırmaya rastlanmaktadır (Abraham, 2000; Aydın, 2017; Dean, Brandes ve Dhardwadker, 1998; Demirçelik, 2017; FitzGerald, 2002; James, 2005; Jhonson ve O'Leary Kelly, 2003; Mahmood, 2018; Supriadi ve Sefnedi, 2017; Şirin, 2011; Thompson ve diğerleri, 2000; Yasin, 2015). Ancak okul müdürlerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını yordayıp yordamadığını belirlemenin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını yordayıp yordamadığını belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ve öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları hangi düzeydedir?
- 2- Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ve öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları cinsiyetlerine, kıdemlerine ve oku türlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3- Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4- Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını yordayıp yordamadığını belirlemek amaçlandığından nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasında ilişkinin olup olmadığını belirleyen tarama modelidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2017).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2017-2018 öğretim yılında Tekirdağ ili genelinde farklı türlerdeki resmi okullarda görev yapmakta olan toplam 10.806 kadrolu öğretmenden oluşmaktadır (Tekirdağ MEM, 2017). Bu araştırmada, örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi esas alınmıştır. Küme

örnekleme yöntemi, seçkisiz olarak seçilen ve evreni temsil edebilecek grupların seçildiği bir yöntemdir (Gül ve Özen, 2007). Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin demografik bilgileri frekans ve yüzde değerleri

	Gruplar	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	435	59,4
	Erkek	297	40,6
	Toplam	732	100,0
Mesleki Kıdem	5 yıl ve altı	242	33,1
	6-10 yıl	179	24,5
	11-15 yıl	122	16,7
	16-20 yıl	96	13,1
	21 yıl ve üstü	93	12,7
	Toplam	732	100,0
Okul Türü	Anaokulu	83	11,3
	İlkokul	233	31,8
	Ortaokul	168	23,0
	Lise	248	33,9
	Toplam	732	100,0

Tablo 1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 435’i (%59,4) kadın, 297’si (%40,6) erkektir. 242’si (%33,1) 5 yıl ve altı, 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) anaokulu, 233’ü (%31,8) ilkokul, 168’i (%23,0) ortaokul ve 248’i (%33,9) lise düzeyinde bir okulda görev yapmaktadır.

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 alınmıştır.

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen OMLSÖ toplam üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 35 madde bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili olarak tasarlanmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutunda 20 madde, sürdürümcü liderlik boyutunda 7 madde, serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise 8 madde bulunmaktadır. Ölçek 5’li likert türü bir ölçektir. Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) OMLSÖ alt boyutlarından dönüşümcü liderlik stili Cronbach's-Alfa katsayısını 0.94, sürdürümcü liderlik Cronbach's-Alfa katsayısını 0.84 ve serbest bırakıcı liderlik Cronbach's-Alfa katsayısını 0.82 olarak hesaplamıştır. Bu araştırmada ise dönüşümcü liderlik stili Cronbach's-Alfa katsayısı 0.94, sürdürümcü liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0.80 ve serbest bırakıcı liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0.84 olarak hesaplanmıştır.

ÖSÖ, Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Çalışanların kararlara ve uygulamalara katılımı, çalıştığı örgütten (duyuşsal ve davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum olmak üzere toplam dört alt boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel Sinizm Ölçeği de 5'li likert tipinde geliştirilmiştir. Sağır ve Oğuz'a (2012) göre yapmış oldukları "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği" çalışmaları sonucunda Cronbach's Alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı birinci faktör için 0,86, ikinci faktör için 0,88, üçüncü faktör için 0,85, dördüncü faktör için 0,68 olarak bulduklarını belirterek ölçeğin tümü için Cronbach's Alpha Katsayısının 0,89 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. Bu araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır

Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler vasıtasıyla toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen veriler SSPS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Her iki ölçeğin alt boyut frekansları, ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Hangi tür analizlerin yapılacağına karar vermek amacıyla verilerin normallik değerleri incelenmiştir. Dağılımların normal çıkması üzerine parametrik testler yapılmaya karar verilmiştir. Gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar için t testi ve One-Way ANOVA testi kullanılmıştır. Liderlik stilleri ile sinizm arasındaki ilişkiyi olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeninin (liderlik stilleri), bağımlı değişkeni (sinizm) anlamlı bir şekilde yordayıp-yordamadığını tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tüm analiz sonuçlarında anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak alınmıştır.

Bulgular

Öğretmenlerin liderlik stilleri algılarına ve örgütsel sinizm tutumlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği puanlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Puan	n	\bar{X}	Ss
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 2’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm ölçeklerine ve alt boyutlarına ait analizlerde sinizm toplam puanları ortalaması $\bar{X}=2,44$ ($ss=0,53$); çalışanların kararları uygulamaya katılım puanları ortalaması $\bar{X}= 4,12$ ($ss=0,65$); okula karşı olumsuz tutum puanları ortalaması $\bar{X}=1,73$ ($ss=0,72$); performansı düşüren etkenler puanlarının ortalaması $\bar{X}=2,34$ ($ss=0,86$); çalıştığı kurumdan uzaklaşma puanlarının ortalaması $\bar{X}=2,10$ ($ss=0,45$); sürdürümcü liderlik puanlarının ortalaması $\bar{X}=2,73$ ($ss=0,61$); serbest bırakıcı liderlik puanlarının ortalaması $\bar{X}=2,17$ ($ss=0,76$) ve dönüşümcü liderlik puanları ortalamasının $\bar{X}=3,76$ ($ss= 0,72$) olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden Okul Müdürleri Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinizm ölçeklerine ait puanların demografik bilgilerde yer alan değişkenlerden cinsiyetlere göre yapılan bağımsız gruplar t-testi analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre t testi analiz sonucu

Puan	Gruplar	n	x	SD	t	df	p
Dönüşümcü liderlik	Kadın	435	74,47	14,34	-1,68	730	,742
	Erkek	297	76,30	14,58			
Sürdürümcü liderlik	Kadın	435	18,94	4,23	-1,37	730	,949
	Erkek	297	19,38	4,31			
Serbest bırakıcı liderlik	Kadın	435	17,23	6,01	-,49	730	,254
	Erkek	297	17,45	6,26			
Örgütsel Sinizm Toplam	Kadın	435	60,97	12,96	,245	730	,806
	Erkek	297	60,73	13,59			

Tablo 3’teki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ($t=-1,68$; $p>,05$); sürdürümcü liderlik ($t=-1,37$; $p>,05$) ve serbest bırakıcı liderlik stili algıları ($t=-,49$; $p>,05$) ve örgütsel sinizm tutumları ($t=,245$; $p>,05$) cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Okul Müdürleri Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinizm toplam puanlarının demografik bilgilerde yer alan değişkenlerden mesleki kıdem değişkenine göre yapılan One-Way ANOVA sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği puanlarının mesleki kıdeme göre One-Way ANOVA sonuçları

Puan	Grup	n	x	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	Anlamlılık
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							
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'te görüldüğü üzere okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algıladıkları dönüşümcü ($F=2,255$; $p>,05$), serbest bırakıcı ($F=1,830$; $p>,05$) ve sürdürümcü liderlik stilleri ($F=2,214$; $p>,05$) ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ($F=,554$; $p>,05$), mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden Okul Müdürleri Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerine ait puanların demografik bilgilerde yer alan değişkenlerden okul türlerine göre yapılan One-Way ANOVA ve tamamlayıcı post hoc testlerinin analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği puanlarının okul türlerine göre One-Way ANOVA ve LSD analizi sonuçları

Puan	Grup	n	x	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	Anlamlılık
Dönüşümcü liderlik	Anaokulu	83	77.55	14.55	G.Arası	3906.87	3	1302.29	6.36	.000	C<A-B-D
	İlkokul	233	75.28	14.67	G.İçi	148873.88	728	204.50			
	Ortaokul	168	71.26	14.99	Toplam	152780.75	731				
	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	5.91	.001	C>A-B
	İlkokul	233	16.34	5.84	G.İçi	26631.06	728	36.58			
	Ortaokul	168	18.67	6.68	Toplam	27280.47	731				
	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	4.94	.002	C>A-B
	İlkokul	233	18.61	3.93	G.İçi	13021.90	728	17.89			
	Ortaokul	168	19.70	4.47	Toplam	13287.13	731				
	Lise	248	19.56	4.21							
	Toplam	732	19.12	4.26							
Örgütsel Sinizm	Anaokulu	83	59.96	12.06	G.Arası	2815.74	3	938.58	5.48	.001	C>A, D>A
	İlkokul	233	58.35	13.08	G.İçi	124693.95	728	171.28			
	Ortaokul	168	63.32	14.96	Toplam	127509.69	731				
	Lise	248	61.90	12.02							
	Toplam	732	60.88	13.21							

Tablo 5'te görüldüğü One-Way ANOVA sonucunda dönüşümcü liderlik puanları ($F=6,368$; $p<,001$), serbest bırakıcı liderlik puanları ($F=5,918$; $p<,01$) ve sürdürümcü liderlik puanlarında ($F=4,943$; $p<,01$) gruplar arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Post hoc LSD testi sonucunda anlamlılığın dönüşümcü liderlik stilinde anaokulu ile ortaokul arasında anaokulu lehine; ilkokul ile ortaokul arasında, ilkokul lehine; lise ile ortaokul arasında, lise lehine; serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda anaokulu ile ortaokul grubu arasında ortaokul grubu lehine; ilkokul ile ortaokul grubu arasında ortaokul grubu lehine; ilkokul grubu ile lise grubu arasında, lise grubu lehine; sürdürümcü liderlik alt boyutunda ise anaokulu ile ortaokul arasında ortaokul lehine; anaokulu ile lise arasında lise lehine; ilkokul ile ortaokul arasında, ortaokul lehine; ilkokul ile lise arasında, lise lehine anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<,01$).

Tablo 5'te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin ÖSÖ toplam puanlarının görev yaptıkları okul türlerine anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<,01$). Yapılan post hoc LSD testi sonucunda anlamlılığın ilkokul ile ortaokul gruplarında ortaokul grubu lehine; ilkokul ile lise gruplarında, lise grubu lehine anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki korelasyon analizi sonuçları

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin Alt Boyutları	Örgütsel Sinizm Toplam		
	N	R	p
Dönüşümcü Liderlik	732	-,644	,000*
Serbest Bırakıcı Liderlik	732	,573	,000*
Sürdürümcü Liderlik	732	,423	,000*

Tablo 6’da görüldüğü üzere, öğretmenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-,644$; $p<,001$); serbest bırakıcı liderlik stili ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=,573$; $p<,001$); sürdürümcü liderlik stili ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($r=,423$; $p<,001$) anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Okul müdürlerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sinizmi yordayıp yordamadığına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Bağımsız	Bağımlı	B	Sh.	B	t	p	R	R ²	F	p
Değişken	Değişken									
Dönüş. Liderlik	Örgütsel Sinizm Toplam	-,59	,03	-,644	-22,760	,000*	,644	,414	518,002	,000*
Serbest Bırakıcı Liderlik	Örgütsel Sinizm Toplam	1,24	,07	,573	18,881	,000*	,573	,327	356,492	,000*
Sürdür. Liderlik	Örgütsel Sinizm Toplam	1,31	,10	,423	12,596	,000*	,423	,177	158,647	,000*

Tablo 7’de görüldüğü üzere, bağımsız değişkenlerden dönüşümcü liderlik stili, bağımlı değişken örgütsel sinizmi %41 oranında negatif yönde anlamlı bir şekilde yordarken; serbest bırakıcı liderlik stili örgütsel sinizmi %32 ve sürdürümcü liderlik stili örgütsel sinizmi %17 oranında pozitif yönde yordamaktadır. Başka bir ifadeyle, öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sinizmdeki toplam varyansın %41’ini okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili, %32 serbest bırakıcı liderlik stili ve %17’sini sürdürümcü liderlik stili açıklamaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Örgütünde sinizm algılayan birey otoriteye güvenmemekte, herkesin kendi çıkarlarını düşündüğüne inanmakta ve kendisini sınırlayan bu tutumu alaycı ve mizahi yollarla baş etmeye

çalışmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Kart, 2014). Bu anlamda okul yöneticileri lider olarak hem örgütsel sinizmin ortaya çıkmasının nedeni hem de önlenmesinin aktörü olabilir. Bu nedenle bu araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenlerin tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ve okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını yordayıp yordamadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenler okul müdürlerini “yüksek” düzeyde dönüşümcü lider olarak algılamaktadır. 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 Okul Müdürleri Liderlik Stilleri puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç Vural (2016), Abu Tineh, Khasawneh ve Omary (2009), Dalgıç (2015) ve Tozal’ın (2015) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından daha 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), Cansüngü (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 veya bölge bakımından örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma ortamlarının farklılık göstermesi olabilir.

Mesleki kıdem değişkenine göre Okul Müdürleri Liderlik Stilleri puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. 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 sonuç, Şahin (2003), Özyiğit (2012) ve Cansüngü’nün (2016) araştırma bulguları ile benzerdir. Yapılan bu araştırmada kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılığın olmamasının sebebi öğretmenlerin görevleri gereği ulaşılması gereken hedefler ile okul yönetiminin beklentileri ortak olduğundan ve okul yönetiminin de bu beklentilere benzer yaklaşımlar sergilemesinden dolayı kıdem değişkenine göre öğretmenlerin liderlik algıları farklılık göstermemiş olabilir.

Okul türü değişkenine göre Okul Müdürleri Liderlik Stilleri puanlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise grupları arasında, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin dönüştürücü liderlik stili ortalamaları diğer okullara göre daha düşük iken; sürdürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç Vural (2016) ve Cansüngü'nün (2016) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Ortaokul ve lise gruplarında sürdürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanlarının anaokulu ve ilkokul gruplarına göre yüksek çıkmasının nedeni, ortaokullarda öğrencilerin ergenlik dönemine özel olumsuz tutum ve 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.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları (çalıştığı kurumdan uzaklaşma-performansı düşüren etkenler- okula karşı olumsuz tutum ve kararları uygulamaya katılım) "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 ortaya çıkan olumsuz durumlara rağmen asli görevlerini yerine getirme isteklerinin ön planda olduğu söylenebilir.

Örgütsel sinizm 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 benzerlik göstermektedir. 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) 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.

Öğretmenlerin cinsiyetlere göre örgütsel sinizm tutumları 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 bulunamamıştır. 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 da kadınlarla erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlere göre örgütsel sinizm tutumlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Araştırma bulguları aynı zamanda Özer (2014), Mahmood (2018), Demirçelik (2017), Arslan (2016) ve Karademir'in (2016) yapmış olduğu araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ancak grupların aritmetik ortalamaları incelendiğinde 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin toplam sinizm tutumları diğer gruplardaki öğretmenlerin tutumlarından daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu bulgular da Güneş (2017), Demir (2011) ve Kalağan ve Güzeller'in (2010) araştırma sonuçları ile desteklenmektedir. Aynı şekilde mesleki kıdeme göre 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip gruba öğretmenlerin okul müdürlerinin sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri de diğer gruplardan daha yüksek bulunmuştur. 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.

Okul türlerine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup; ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarından daha yüksektir. 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. Başka bir anlatımla, 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, bazı okullarda anasınıfı öğretmenleri için öğretmenler odasının olmayışı okul içinde öğrenci ile ilgili yaşanan gelişme ve sorunların diğer okullardan daha farklı şekilde uygulanması 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 kaynaklanabilir.

Araştırmanın bir diğer sonucunda örgütsel sinizm ile dönüşümcü liderlik stili arasında negatif yönlü, örgütsel sinizm ile sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili örgütsel sinizm düzeyini azaltırken; sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ise örgütsel sinizm düzeyini arttırmaktadır. Bu bulgular Özer (2014), Arslan (2016), Güneş (2017) ve Demirçelik'in (2017) eğitim örgütlerinde yaptıkları araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Eğitim örgütleri dışında Thompson ve diğerleri (2000) ve Bommer, Rich ve Rubin (2005) tarafından yapılan araştırma bulguları da yöneticilerin liderlik stilleri ve davranışları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmada elde edilen son bulguya göre okul müdürlerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Başka bir anlatımla, dönüşümcü liderlik stili, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Buna göre okul müdürleri dönüşümcü liderlik stillerini tercih ettiklerinde öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının azalacağı söylenebilir. Bu sonuçlar dönüşümcü liderli stilin alt boyutları olan liderle özdeşleşme, paylaşma, kararlara katılım, bireysel ilgi ve destek, olumlu yönde güdülenme ve motive edilme gibi davranışlar gösterdiğinde, öğretmenlerin sinizm davranışlarının düştüğünü göstermektedir. Serbest bırakıcı liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik uygulamaları arttığında öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları da artmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenler in çalıştıkları okullarda yaşadıkları sorunlar karşısında okul müdürlerinin kendilerini yalnız bırakmak yerine desteklemesini istemektedir. Son olarak sürdürümcü liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları da artmaktadır. Bu sonuca göre okul müdürlerinin olumsuz tutumları, her şeyi pazarlık meselesi yapması, öğretmenleri yasal makam ile tehdit etmeleri, yeniliklere ve değişimlere sıcak yaklaşmaması, kanun ve yönetmeliklere aşırı bağlılığı, risk almaması, ortak bir okul kültürü veya iklimi oluşturamaması, kararları alma ve uygulamada öğretmenleri dâhil etmemesi, denetim konusunda katı tutum sergilemesi gibi davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin artmasına sebep olduğu ve öğretmenlerin bu davranışlardan rahatsızlık duyduğu söylenebilir.

Araştırmanın bu bulguları Özer (2014), Arslan (2016), Güneş (2017), Demirçelik (2017), Bommer, Rich ve Rubin (2005) tarafından yapılan araştırma bulguları ile desteklenmektedir.

Sonuç olarak Polat'ın da (2009) belirttiği gibi eğitim kurumlarında öğretmenlerle-öğrenciler, öğretmenle-veliler ve okul müdürleri ile tüm gruplar arasında çeşitli ilişkiler bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere okul müdürlerinin liderlik stilleri eğitim örgütlerinde yaşanan olumsuz davranışlar üzerinde etkili olmaktadır (Cemaloğlu ve Daşçı, 2015). Okullardaki örgütsel başarıyı yakalamak, kaliteli ve etkili yeni uygulamaları hayata geçirmek, öğretmenlerin okullarına karşı gösterdikleri tutumlara bağlıdır (Kalağan ve Güzeller, 2010). Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları çok önemli hale gelmektedir. Her ne kadar Türkiye'deki eğitim sisteminde okul müdürlerinin rolleri merkezi yönetim tarafından belirlense de okul müdürlerinin değişen ve dönüşen dünyaya ayak uydurmak için dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri gerektiğini anlamaları ve liderlik uygulamalarında bunu sergilemeleri gerekir. Bu sayede her değişim ve dönüşümün temel dinamiği olan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları azaltılarak, okul reformları başarı ile uygulanabilir.

Bu çalışmada ve alanyazında ulaşılan araştırma sonuçları hem benzerlikler hem de farklılıklar göstermektedir. Araştırma sonuçlarının farklılık kaynağı olarak araştırmaların gerçekleştirildiği kültürler, eğitim sistemleri, okul yapıları, öğretmenler, veri toplama araçları, örneklemin büyüklükleri veya özellikleri, okul türü ve kullanılan yöntemler gösterilebilir. Araştırma sonuçlarının benzerlik ve farklılık göstermesi tartışma konusu olmakla birlikte, okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sinizm üzerinde etkili olması açısından önemli bilgiler sunmaktadır.

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 in practice: The case of Jordanian schools. *Journal of Leadership Education*, 7(3), 265-283.
- 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. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Sage Journals*, 49(11), 1395-1418.
- Argon, T. (2004). İlköğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik ve yöneticilik özelliklerine ilişkin 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*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- 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.
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Bardakçı, V. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., Avalio, B. J., Bebb, M. ve Waldman, D. A. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Bass, B. M., Avalio, B. J., Berson, Y. ve Jung, I. D. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- 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.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Can, B. (2014). *Ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Cansüngü, O. (2016). *İlk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu, N. ve Daşçı, E. (2015). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) arasındaki ilişkiler. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 129-166.
- Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi*. Doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadker, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirçelik, E. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Döş, C. F. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Eaton, A. J. (2000). *A Social motivation approach to organizational cynicism*. Doctor dissertation, York University, Toronto, Ontario.
- 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.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fidan, N. (2012). *Okulda öğrenme ve öğretme*. Ankara: Pegem.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: It's relationship to perceived organizational injustice and explanatory style*. Doctoral dissertation, University of Cincinnati, Cincinnati.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/etkileşimci liderlik arasındaki ilişki: Bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 27-47.
- 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*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organization: an examination of the potential positive and negative effects on school system*. Doctor dissertation, The Florida State University College of Business, Floride.
- 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.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *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*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karataş, İ. H. (2014). *Devlet ve eğitim*. İçinde Turan, S. (Ed.), *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*, Ankara: Pegem.
- Kart, M. E. (2014). *Örgütsel sinizm, bağlamsal performans ve etik ideoloji*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Lowder, T. A. (2009). The best leadership model of management transformational verses servant leadership. 31.07.2018 tarihinde <http://ssm.com/abstract/1418796> adresinden erişilmiştir.
- Mahmood, S. M. R. (2017). *Okulöncesi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- 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 practice*, (7th ed.), California: CA. Sage Publications. 18.04.2018 tarihinde <https://www.studypool.com> adresinden erişilmiştir.
- Nous, A. J. M. (2007). *Organizational cynicism, on the nature, antecedents and consequences of employee cynicism two and the employing organization*. Doctor dissertation, Maastricht University, Limburg, Holland.
- Özer, S. (2014). *Örgütsel sinizm ve liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özyiğit, P. (2012). *İlköğretim okullarındaki okul müdürlerine duydukları örgütsel güven ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- 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 Índias (Colombia), *Revista Espacios*, 39(26), 27-42. 06.06.2017 tarihinde <http://www.revistaespacios.com> adresinden erişilmiştir.
- Sağır, M. (2018). *Okul liderliği*. İçinde Can N. (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International 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*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim okullarında informal ilişkiler ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Supriadi ve Sefnedi. (2017). The effect of emotional intelligence and organizational cynicism on job performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(3), 101-107.

- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekirdağ, MEB. (2017). Tekirdağ İl Millî Eğitim Müdürlüğü. 10.09.2017 tarihinde www.tekirdag.meb.gov.tr adresinden erişilmiştir.
- Terzi, Ö. S. (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı'nın ilk ve orta dereceli okullarda müdür seçiminde uyguladığı yöntemlerin mevzuata göre değerlendirilmesi (1990-2012)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Thompson, R. C., Bailey, L. L., Joseph, K. M., Worley, J. A. ve Williams, C. A. (2000). *Organizational change: An assessment of trust and cynicism*. Final report, This Document is Available to The Public Through The National Technical Information Service, Springfield, Virginia 22161. 08.08.2018 tarihinde <http://www.faa.gov> adresinden erişilmiştir.
- Tozal, B. (2015). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Uğur, U. ve Uğur, S. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Vural, G. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yasin, T. (2015). Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 568-582.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organization*, (7th ed.). New Jersey: Prentive Hall.



<http://kefad.ahievran.edu.tr>

Ahi Evran University Journal of Kırşehir Education Faculty

ISSN: 2147 - 1037

An Attitude that Arises According to Leadership Styles: Organizational Cynicism

Mustafa Özgenel
Abdurrahman Hıdıroğlu

DOI:10.29299/kefad.2019.20.02.015

[Article Information](#)

Received:26/03/2019 Revised:20/05/2019 Accepted:27/07/2019

Abstract

The aim of this study was to determine the relationship between school principals' leadership styles perceived by teachers and teachers' organizational cynicism attitudes, and to determine whether school principals' transformational, transactional and laissez-faire leadership styles predict teachers' organizational cynicism attitudes. A relational survey model was used in the research. The research was conducted in the 2017- 2018 academic year. The sample of the study is composed of different types of state schools affiliated to Tekirdağ Provincial Directorate of National Education. The cluster sampling method was used to determine the sample of the study. 732 teachers participated in the study voluntarily. Information Form, School Principals Leadership Styles Scale, and Organizational Cynicism Scale were used in the study. In the analysis of the data, independent groups t-test, One-Way ANOVA, correlation and regression analyzes were performed. As a result of the analyzes, the transformational leadership styles of the school principals were found to be "high" and the teachers' organizational cynicism attitudes were "low". While there is no significant difference between school principals' perceived leadership styles and teachers' organizational cynicism attitudes according to their gender and professional seniority; significant differences were found according to school types. A significant relationship was found between the leadership styles of school principals and teachers' organizational cynicism attitudes. Finally, it was found that the leadership styles of school principals predicted organizational cynicism.

Keywords: Leadership, Leadership styles, Cynicism, Organizational cynicism

Corresponding Author: Mustafa Özgenel, Dr. Istanbul Sabahattin Zaim University, Turkey, mustafa.ozgenel@izu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7276-4865

Abdurrahman Hıdıroğlu, Tekirdağ Cerkezköy Tepe Primary School, Turkey, hidiroglu_54@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2489-8989

* This paper was derived from the master thesis by Abdurrahman Hıdıroğlu conducted under the supervision of Dr. Mustafa Özgenel.

Introduction

Social, economic and cultural changes in social structures and new developments in education and management sciences have put different functions on schools. In this direction, the adoption of new management approaches and educational models has led to significant changes in the roles and upbringing of school administrators (Terzi, 2013). As Uğur and Uğur (2014) stated, factors such as individual characteristics, abilities, knowledge and skill levels, communication skills of managers are the factors that affect the success and effectiveness of the organizations. Sağır (2018) emphasizes that the management of educational organizations (schools) whose inputs and outputs are human is very important. Because the mistakes made by the organizations that produce goods may be corrected, but it is sometimes not possible to correct the mistakes made in schools that raise people. Therefore, school administrators are expected to manage the school's human and substance resources in a rational way. The effective management of a school is only possible if school principals have necessary leadership skills and behaviors.

Although the concepts of manager and leader evoke similar meanings, their meanings differ (Argon, 2004). According to the definition made by Eren (2010), "Leadership is the gathering of people around pre-determined common goals, influencing people about what to do in order to achieve these goals, taking action, all of their knowledge and abilities. In the definitions of leadership, it is seen that the definitions of leadership are made by emphasizing the personal characteristics and behaviors of the people who are leaders, the power of influencing people, the form of interaction and role relations, administrative duties, effects, powers and perceptions of power (Yukl, 2010).

Various approaches to leadership have been developed by conducting research on whether organizations can be successful with effective leaders and in which situations what kind of leadership is best. According to Bass (1990), transformational leaders, one of the new leadership approaches, aim to increase their interests in order to achieve superior performance, to raise awareness of the goals and missions of the organization, to make them accept these goals and missions and to take their own interests further in line with their own interests. As a charismatic personality, transformational leaders adopt that the aims of the organization should be prioritized, inform their followers about their vision, excite them, and provide them by increasing the confidence feelings of the audience in achieving the goals. Achieving charisma in the eyes of an audience is central to transformational leadership (Bass, 1990). Transactional Leadership, on the other hand, is similar to the types of leadership that occur between the leader and his followers and focus on shopping (Northouse, 2007). There is a bargain between the sustained leader and his followers. The leader expresses high-performance expectations from his followers by defining current rewards, compliments, meeting their needs, avoiding disciplinary and punitive procedures, in line with the goals and objectives of the organization (Bass,

Avalio, Jung and Berson, 2003). According to Eren (2009), another leadership style, which gives laissez-faire leadership, is a leadership style that does not need managerial powers much and expects employees to perform their duties and responsibilities by leaving them in their positions. Laissez-faire leader has no direct effect on viewers. It seldom looks at what the audience does (Basaran, 2004). They do not claim authority and leave the right to use all authority to their subordinates (Eren, 2009).

The leadership style chosen by the manager affects the leader's role behaviors, the strategies, and tactics they follow, the achievement of organizational tasks, the provision of harmony in the organization and the values, beliefs, and behaviors of the followers (Arslantaş & Dursun, 2008). As a result of the unconscious, incorrect, biased, harsh or unsuccessful practices of the leaders performing the managerial activities of the organizations, many negativities occur within the organization and as a result of these negativities, the employees exhibit insecurity, uneasiness, skepticism and similar negative attitudes and behaviors towards their own organizations. One of the most common of these negative attitudes and behaviors is cynicism (Gül & Ağıröz, 2011). In today's globalizing organizations, trusting its leaders and organization, working hard, working with responsibility and duties, as well as employees who do not trust in the management of the organization, leaders are hypocritical and self-interest, institutions are untrustworthy and away from justice and believe that they do not fulfill the expected services. It is a fact that it is present in employees who exhibit stubborn behavior and attitude. In addition to their distrust of authority, the cynics of the modern world believe that everyone thinks of their interests, and the attitudes that limit themselves try to deal with cynical and humorous ways (Dean, Brandes, and Dharwadkar, 1998; Kart, 2014).

The origin of the word cynicism is based on ancient Greek philosophy. The word is derived from the town "Kyon", a Greek word meaning "dog", or "Cynosarges", near Athens, where there are supposed to be Schools of cynics (Dean, Brandes and Dharwadkar, 1998). The concept of organizational cynicism was first introduced by Mirvis and Kanter in 1989, "Combatting Cynicism in The Workplace James (James, 2005). Anyone who believes that individuals are only interested in their interests and therefore accepts everyone as manipulative "while cynicism, while the idea that explains this behavior is called cynicism (Gövez, 2013). Dean, Brandes, and Dharwadkar expanded the concept of organizational cynicism in 1998. According to Dean, Brandes, and Dharwadkar (1998), organizational cynicism is the negative attitudes that individuals have developed against the organization they work for, and their beliefs that there are no honesty principles in their organizations are overlapping with negative feelings and thoughts towards their organizations, humiliating and ruthlessly criticizing their organizations. Abraham (2000) also emphasized that organizational cynicism includes individuals' negative attitudes towards the organization in which they work and that these attitudes include negative emotions towards organizations and the cruel criticism of

organizations. Andersson (1996) organizational cynicism; people, groups, ideologies, social abilities, or institutions developed against, skepticism, insecurity, frustrations, anger, despair, such as negative or negative attitudes and behaviors. Andersson emphasizes that the leaders who lead the organization ignore these relationships in their interests, causing incentives and fraudulent behavior hidden within the organization. These attitudes create organizational cynicism as a result of the high expectations that will not be based on the facts and the frustration of the employees if they are not met (Andersson, 1996).

According to FitzGerald (2002), the characteristic features of employees are at the forefront of the emergence of organizational cynicism. People are generally divided into optimistic people and pessimistic people. Optimistic people have positive feelings about their organization. In any negativity that will occur in business life, they look at the event with their optimistic sides and take responsibility for themselves. Pessimistic people, on the other hand, always blame the leaders of the organization or other members of the group. In studies, organizational cynicism is more likely to be seen in pessimistic people than in optimistic people. In short, organizational cynicism is a three-dimensional negative attitude including; (i) the belief of an organization devoid of honesty, (ii) negative feelings towards the organization, (iii) critical, cynical and degrading behavior (Dean, Brandes and Dharwadkar, 1998). Misguided change efforts in research on organizational cynicism, role conflict and burden, very long working hours, intimidation and mobbing, inadequate social support, unbalanced power distribution, inadequate communication within the organization, injustice in promotion, traditional business values, conflict of purpose, organizational complexity, level of participation in decisions, lack of employment or dismissal, discontinued promises and leadership styles of managers are among the factors causing organizational cynicism (Eaton, 2000; Pelit & Pelit, 2014).

Many studies on the leadership styles of school principals suggest that the leadership styles exhibited by school principals are related to attitudes and behaviors that occur in educational organizations (Cemaloğlu & Daşçı, 2015). When the literature is examined, the managers of the leadership styles, organizational commitment and organizational citizenship, job satisfaction, informal relations within the organization, organizational climate, organization culture and effectiveness, motivation, organizational trust, life satisfaction, organizational commitment, employee moral development, organizational change, organizational achieve, job satisfaction, collaboration, and it is observed that affects organizational performance (Bass, Avolio, Waldman ve Bebb, 1987; Cansüngü, 2016; Döş, 2016; Epitropaki ve Martin, 2005; Lowder, 2009; Mulla ve Krishnan, 2012; Özyiğit, 2012; Saridemir, 2015; Saylık, 2012; Şahin, 2003; Tozal, 2015; Vural, 2016). However, Kalağan and Aksu (2010) state that organizational cynicism is closely related to organizational policy, organizational

justice, psychological contract violations, organizational support, stress, organizational citizenship, employee performance, job satisfaction, organizational commitment, organizational alienation and burnout behaviors. For example, organizational cynicism has a negative impact on organizational commitment, organizational citizenship, organizational burnout, organizational trust, organizational justice, job satisfaction, organizational culture, job performance and motivation (Abraham, 2000; Aydın, 2017; Dean, Brandes ve Dhardwadker, 1998; Demirçelik, 2017; FitzGerald, 2002; James, 2005; Jhonson ve O'Leary Kelly, 2003; Mahmood, 2018; Supriadi ve Sefnedi, 2017; Şirin, 2011; Thompson ve diğerleri, 2000; Yasin, 2015). However, there are limited studies on the relationship between transformational leadership, transactional leadership and laissez-faire leadership styles of school principals and teachers' organizational cynicism attitudes. Therefore, it is thought that determining the leadership styles of school principals predicts teachers' attitude towards organizational cynicism will contribute to the field. From this point of view, the aim of the research is to determine whether the leadership styles of the school principals perceived by the teachers predict the teachers' attitude towards organizational cynicism. In order to achieve this goal, the following questions were sought.

- 1- What are the leadership styles perceived by the teachers and the attitudes of the teachers towards organizational cynicism?
- 2- Do school principals 'perceived leadership styles and teachers' organizational cynicism attitudes differ significantly according to their gender, seniority and school types?
- 3- Is there a significant relationship between school principals 'perceived leadership styles and teachers' organizational cynicism attitudes?
- 4- Do school principals 'perceived leadership styles predict teachers' attitudes towards organizational cynicism?

Method

Research Model

In this research, relational survey model was preferred from quantitative research models because it was aimed to determine whether the leadership styles of school principals predicted teachers' levels of organizational cynicism. The relational survey model is a survey model that determines whether there is a relationship between two or more variables (Büyüköztürk et al., 2017).

Population and Sampling

The population of the research consists of a total of 10,806 permanent teachers working in different types of public schools throughout the province of Tekirdağ in the 2017-2018 academic year (Tekirdağ MEM, 2017). In this research, the cluster sampling method which is one of the sampling methods is used. The cluster sampling method is a method in which randomly selected groups that can represent the universe are selected (Gül & Özen, 2007). The table 1 presents the frequency and percentage distributions of the teachers participating in the study regarding the demographic information.

Table 1. *Frequency and percentage values of teachers' demographic information*

	Groups	<i>f</i>	%
Gender	Female	435	59,4
	Male	297	40,6
	Total	732	100,0
Professional Seniority	5 years and under	242	33,1
	6-10 years	179	24,5
	11-15 years	122	16,7
	16-20 years	96	13,1
	21 years and above	93	12,7
	Total	732	100,0
		Preschool	83
School Type	Primary school	233	31,8
	Middle School	168	23,0
	High school	248	33,9
	Total	732	100,0

As can be seen in Table 1, 435 (59.4%) of the teachers in the sample group were female, and 297 (40.6%) were male. 242 (33.1%) were between 1-5 years, 179 (24.5%) were between 6-10 years, 122 (16.7%) were between 11-15 years, 96 (13.1%) between the years of 16-20 years, 93 (12.7%) have seniority of 21 years and over. 83 (11.3%) were working in a preschool, 233 (31.8%) were in primary school, 168 (23.0%) were in secondary school, and 248 (33.9%) were in a high school level.

Data Collection Tools

Personal Information Form, School Principals Leadership Styles Scale (SPLSS), and Organizational Cynicism Scale (OCS) were used to collect the data. Permissions of the scales were obtained and applied beforehand. The application of the scales was on a a voluntary bases.

SPLSS developed by Akan, Yıldırım, and Yalçın (2014) consists of three sub-dimensions. There are 35 items in the scale. The sub-dimensions of the scale were designed as transformational leadership style, transactional leadership style, and laissez-faire leadership style. There are 20 items in transformational leadership dimension, seven items in transactional leadership dimension and eight items in laissez-faire leadership dimension. The scale is a 5-point Likert-type scale. Akan, Yıldırım and Yalçın (2014) calculated Transformational Leadership Cronbach's-Alpha coefficient as 0.94, Transactional Leadership Cronbach's-Alpha coefficient as 0.84 and Laissez-faire Leadership

Cronbach's-Alpha coefficient as 0.82. In this research, the transformational leadership style Cronbach's-Alpha coefficient was calculated as 0.94, transactional leadership Cronbach's-alpha coefficient was 0.80 and laissez-faire leadership Cronbach's -alpha coefficient was calculated as 0.84.

It was developed by OCS, Sağır and Oğuz (2012). The participation of employees in decisions and practices consists of four sub-dimensions and 25 items, namely, alienation from the organization (affective and behavioral), factors that degrade performance and negative attitudes towards school. The Organizational Cynicism Scale was developed as a 5-point Likert type. According to Sağır and Oğuz (2012), the Cronbach's alpha internal consistency reliability coefficient was 0.86 for the first factor, 0.88 for the second factor, 0.85 for the third factor, and fourth factor for the third factor. They stated that they found Cronbach's Alpha Coefficient as 0.89 for the whole scale. The scores that can be obtained from this scale vary between 25 and 125. High scores indicate that teachers' organizational cynicism attitudes are high, and low scores indicate that teachers' organizational cynicism attitudes are low. In this study, Cronbach Alpha reliability coefficient of the scale was calculated as 0.87.

Data Analysis

The data collected by the scales used in the research were transferred to the computer environment. The obtained data were analyzed using SPSS 22.0 package program. Sub-dimensional frequencies, means and standard deviations of both scales were calculated. The normality values of the data were examined in order to decide which type of analysis to perform. It was decided to perform parametric tests on normal distributions. The t-test for independent groups and the One-Way ANOVA test were used to determine whether there were significant differences between the groups. Pearson Correlation Analysis was conducted to determine whether there is a relationship between leadership styles and cynicism. Regression analysis was performed to determine whether the independent variable (leadership styles) predicted the dependent variable (cynicism). The significance level was taken as $p < .05$ in all analysis results.

Results

The arithmetic means and levels of teachers' scores in the sub-dimensions of both scales are shown in Table 2.

Table 2. *The arithmetic mean and standard deviation values of school principals' leadership styles scale and organizational cynicism scale scores*

Score	n	\bar{X}	SD
Cynicism total	732	2,44	,53
Stay away from the institution	732	2,10	,45
Factors that degrade performance	732	2,34	,86
Participation in implementing decisions	732	4,12	,65
Negative attitude towards school	732	1,73	,72

Transformational leadership	732	3,76	,72
Transactional leadership	732	2,73	,61
Laissez-faire leadership	732	2,17	,76

As shown in Table 2, the mean scores of cynicism in the analysis of the leadership styles and organizational cynicism scales and sub-dimensions of the teachers in the sample group were \bar{X} =2.44 (ss=0.53); average participation scores of employees in implementing decisions \bar{X} =4.12 (ss=0.65); average of negative attitude scores towards school \bar{X} =1.73 (ss=0.72); average score of the factors decreasing performance \bar{X} =2.34 (ss=0.86); average score of distance from the institution where she/he worked \bar{X} =2.10 (ss=0.45); average of transactional leadership scores \bar{X} =2.73 (ss=0.61); average of laissez-faire leadership scores \bar{X} =2.17 (ss=0.76) and average transformational leadership scores were found to be \bar{X} =3.76 (ss=0.72).

The results of the independent group t-test analysis of the scores of school principals' leadership styles and organizational cynicism from the scales used in the study are given in Table 3.

Table 3. *T-test analysis result by gender variable of school principals ' leadership styles scale and organizational cynicism scale scores*

Puan	Groups	n	x	SD	t	df	p
Transformational leadership	Female	435	74,47	14,34	-1,68	730	,742
	Male	297	76,30	14,58			
Transactional leadership	Female	435	18,94	4,23	-1,37	730	,949
	Male	297	19,38	4,31			
Laissez-faire leadership	Female	435	17,23	6,01	-,49	730	,254
	Male	297	17,45	6,26			
Organizational Cynicism Total	Female	435	60,97	12,96	,245	730	,806
	Male	297	60,73	13,59			

When the findings in Table 3 are examined, it is seen that teachers' perceptions of transformational leadership ($t=-1,68$; $p>,05$), transactional leadership ($t=-1,37$; $p>,05$) and laissez-faire leadership ($t=-,49$; $p>,05$) styles and teachers' organizational cynicism attitudes ($t=,245$; $p>,05$) do not differ significantly according to their gender.

The One-Way ANOVA results of School Leadership Styles and Organizational Cynicism total scores based on professional seniority variables are given in Table 4.

Table 4. *One-Way ANOVA results of leadership styles scale and organizational cynicism scale scores according to seniority*

Score	Groups	n	x	SD	Source of Variance	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	Significance
Transformational leadership	5 years and under	242	76.60	13.41	Between Groups	1871.99	4	468.00	2.255	.062	---
	6-10 years	179	75.96	13.73	Within Groups	150908.76	727	207.58			
	11-15 years	122	73.03	15.84	Total	152780.75	731				
	16-20 years	96	72.52	14.44							

Transactional leadership	21 years and above	93	75.82	16.09							
	Total	732	75.21	14.46							
	5 years and under	242	16.68	6.17	Between Groups	271.98	4	68.00			
	6-10 years	179	17.12	6.00	Within Groups	27008.49	727	37.15			
	11-15 years	122	18.43	6.74	Total	27280.47	731		1.830	.121	---
	16-20 years	96	17.54	5.08							
	21 years and above	93	17.67	6.19							
Laissez-faire leadership	Total	732									
	5 years and under	242	18.57	4.20	Between Groups	159.89	4	39.97			
	6-10 years	179	19.04	4.06	Within Groups	13127.24	727	18.06			
	11-15 years	122	19.36	4.72	Total	13287.13	731		2.214	.066	---
	16-20 years	96	19.56	4.32							
	21 years and above	93	19.91	3.99							
	Total	732	19.12	4.26							
Organizational Cynicism Total	5 years and under	242	61.31	12.87	Between Groups	387.66	4	96.92			
	6-10 years	179	60.56	13.12	Within Groups	127122.03	727	174.86			
	11-15 years	122	61.38	14.67	Total	127509.69	731		.554	.696	---
	16-20 years	96	61.39	12.76							
	21 years and above	93	59.17	12.78							
	Total	732	60.88	13.20							

As seen in Table 4, teachers perceived by school principals transformational ($F=2,255$; $p>,05$), laissez-faire ($F=1,830$; $p>,05$) and transactional leadership styles ($F=2,214$; $p>,05$) with teachers' organizational cynicism attitudes ($F=,554$; $p>,05$), did not show significant differences according to occupational seniority.

The analysis results of the One-Way ANOVA and complementary post hoc LSD tests conducted to determine whether teachers' perceived leadership styles and teachers' organizational cynicism attitudes differ according to the types of schools they are assigned to are given in Table 5.

Table 5. One-Way ANOVA and LSD analysis results of school principals' leadership styles scale and organizational cynicism scale scores according to school types

Score	School Types	n	x	SD	Source of Variance	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	Significance
Transformational leadership	A-Preschool	83	77.55	14.55	Between Groups	3906.87	3	1302.29			
	B-Primary school	233	75.28	14.67	Within Groups	148873.88	728	204.50			
	C-Middle School	168	71.26	14.99	Total	152780.75	731		6.36	.000	C<A-B-D
	D-High school	248	77.04	13.36							
	Total	732	75.21	14.46							

Transactional leadership	A-Preschool	83	16.28	5.60	Between Groups	649.41	3	216.47			
	B-Primary school	233	16.34	5.84	Within Groups	26631.06	728	36.58			
	C-Middle School	168	18.67	6.68	Total	27280.47	731		5.91	.001	C>A-B
	D-High school	248	17.67	5.93							
	Total	732	17.32	6.11							
Laissez-faire leadership	A-Preschool	83	18.02	4.58	Between Groups	265.23	3	88.41			
	B-Primary school	233	18.61	3.93	Within Groups	13021.90	728	17.89			
	C-Middle School	168	19.70	4.47	Total	13287.13	731		4.94	.002	C> A-B
	D-High school	248	19.56	4.21							
	Total	732	19.12	4.26							
Organizational Cynicism Total	A-Preschool	83	59.96	12.06	Between Groups	2815.74	3	938.58			
	B-Primary school	233	58.35	13.08	Within Groups	124693.95	728	171.28			
	C-Middle School	168	63.32	14.96	Total	127509.69	731		5.48	.001	C>A, D>A
	D-High school	248	61.90	12.02							
	Total	732	60.88	13.21							

As can be seen in Table 5, the difference between the groups in terms of transformational leadership ($F=6,368$; $p<.001$), laissez-faire leadership scores ($F=5,918$; $p<.01$) and transactional leadership scores ($F=4,943$; $p<.01$) were found to be significant. The LSD test was used to reveal the significant differences between the groups. In the transformational leadership style of significantly, in favor of preschool between preschool school and middle school; between primary and secondary schools, in favor of primary school; between high school and secondary school, in favor of high school. In the laissez-faire leadership sub-dimension, in favor of the middle school group between preschool and middle school groups; between primary and secondary school groups in favor of the secondary school group; between primary school group and high school group, in favor of high school group. In the sub-dimension of transactional leadership, between preschool and secondary school in favor of secondary school; between preschool and high school in favor of high school; between primary and secondary school, in favor of the secondary school. There was a significant difference between primary and high school in favor of high school ($p <.01$).

As shown in Table 5, significant differences were found between the OCS total scores of the teachers in the sample group and the types of schools in which they worked ($p <.01$). As a result of the LSD test which is one of the post hoc tests to reveal the differences between the groups, the significance was found in favor of the secondary school group in primary and secondary school

groups; There was a significant difference in primary and high school groups in favor of high school group.

Table 6 shows the results of Pearson correlation analysis to determine the relationship between school principals' leadership styles and organizational cynicism.

Table 6. *The results of Pearson analysis for the relationships between the sub-dimensions of the leadership styles scale of the school principals and the total scores of the organizational cynicism scale*

Sub-dimensions of School Principals' Leadership Styles Scale	Organizational Cynicism Total		
	N	R	p
Transformational leadership	732	-,644	,000*
Laissez-faire leadership	732	,573	,000*
Transactional leadership	732	,423	,000*

As seen in Table 6, teachers' perceived transformational leadership style and teachers' organizational cynicism attitudes ($r=-,644$; $p<,001$); between the laissez-faire leadership style and teachers' organizational cynicism attitudes ($r=,573$; $p<,001$); and transactional leadership style and teachers' organizational cynicism attitudes ($r=,423$; $p<,001$).

The results of the simple regression analysis conducted in order to determine whether the transformational, laissez-faire leadership and transactional leadership leadership styles that are determined as independent variables predict organizational cynicism perceived by teachers are given in Table 7.

Table 7. *Regression analysis results on whether school principals predict organizational cynicism*

Independents variable	Dependent variable	B	St error	β	t	p	R	R ²	F	p
Transformational leadership	Organizational Cynicism	-,59	,03	-,644	-22,760	,000*	,644	,414	518,002	,000*
Laissez-faire leadership	Organizational Cynicism	1,24	,07	,573	18,881	,000*	,573	,327	356,492	,000*
Transactional leadership	Organizational Cynicism	1,31	,10	,423	12,596	,000*	,423	,177	158,647	,000*

As can be seen in Table 7, transformational leadership style, one of the independent variables, negatively predicts 41% of the dependent variable organizational cynicism; laissez-faire leadership style positively predicts organizational cynicism by 32% and transactional leadership style positively predicts organizational cynicism by 17%. In other words, 41% of the total variance in organizational cynicism perceived by teachers explained the transformational leadership style of school principals, 32% laissez-faire leadership style and 17% transactional leadership style.

Conclusion and Discussion

The individual who perceives cynicism in his organization does not trust the authority, believes that everyone thinks of his own interests and tries to eliminate this limiting attitude in a cynical and humorous way (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Kart, 2014). In this sense, as a leader, school administrators can be both the cause of the emergence of organizational cynicism and the actor of its prevention. Therefore, in this study, it was aimed to determine the relationship between leadership styles and organizational cynicism according to teachers' perceptions of school principals and whether leadership styles predict organizational cynicism. According to the findings of the research, teachers perceive school principals as "high" transformational leaders. School principals' transactional leadership style by teachers is "moderate"; laissez-faire leadership level is perceived as "low". The reason for this is that the school principals have made great efforts to keep up with the new changes in their schools with the rapid changes in the world in recent years and these efforts are perceived correctly by the teachers. This result is consistent with the results of the research conducted by Şahin (2003), Özyiğit (2012), Cansüngü (2016), Bardakçı (2017), Vural (2016), Abu Tineh, Khasawneh and Omary (2009).

There was no significant difference between the groups in terms of School Leadership Styles according to the gender variable. This result is consistent with the research of Vural (2016), Abu Tineh, Khasawneh and Omary (2009), Dalgıç (2015) and Tozal (2015). When the arithmetic means of the scores are examined, it is seen that the average score of men is higher than the average score of female. As a reason, it can be said that female teachers behave more sensitive to changing and sudden events than males. Saylık (2012), Özyiğit (2012) and Bardakçı (2017) found the same result; In the studies conducted by Döş (2014), Cansüngü (2016), Can (2014) and Şahin (2003), the arithmetic mean of female was higher than male teachers. The reason for this may be that the study environment of the teachers who make up the sample group in terms of time, place and region may differ.

Significant differences were found between the groups in school principals' leadership styles scores according to the school type variable. It was observed that transactional leadership and laissez-faire leadership scores were higher in middle school, preschool, primary and high school groups. This result is in line with the research findings of Vural (2016) and Cansüngü (2016). The reason that transactional leadership and laissez-faire leadership scores were higher in preschool and primary school groups in secondary and high school groups was that the school principal could not take adequate precautions against the negative attitudes and behaviors of the adolescents specific to adolescence and negative attitudes and behaviors arising from parents, and that the school principal could not take adequate precautions in time. It can be shown that the regulations and conditions restrict the attitudes and behaviors of the school administration and that the curriculum and course loadings are more disadvantageous than the other teachers. Abu-Tineh, Khasawneh and Omary (2009)

conducted a study in Jordan in favor of primary schools. This may be due to different educational approaches, curricula followed and expectations from teachers.

It was determined that there was no significant difference between the groups according to the professional seniority variable. These results are in line with the research conducted by Bardakçı (2017), Döş (2014), Vural (2016), Dalgıç (2015), Saylık (2012) and Abu-Tineh, Khasawneh and Omary (2009). However, when the arithmetic means of the groups' scores are analyzed, the transactional leadership and laissez-faire leadership scores of teachers who have 11-15 years seniority are higher than the average scores of the other groups. This is in line with the findings of Şahin (2003), Özyiğit (2012) and Cansüngü (2016). In this study, it can be said that there is no difference between the teachers' perceptions according to the seniority variable because the expectations of all teachers are common in line with the objectives that should be reached due to their duties and the school administration exhibits similar approaches to these expectations.

When the four sub-dimensions of organizational cynicism (moving away from the institution, performance-impairing factors, negative attitudes towards school and participation in the implementation of decisions) and total arithmetic mean of cynicism score were examined, total cynicism score of teachers was found to be below. This result is in line with research findings by Özer (2014), Mahmood (2018), Aydın (2017), Karademir (2017), Arslan (2016), Kalağan and Güzeller (2010), Demir (2017), Şirin (2011), Sun (2017), Demirçelik (2017) and James (2005). According to this result, it can be said that the teachers' desire to perform their primary duties in the schools where they have worked, despite some negative situations occurring in or around the school, can be said to be at the forefront.

The scores of organizational cynicism sub-dimensions that affect performance were higher than the scores of the other dimensions, while the negative mean attitude towards school was found to be the lowest. The results of this study are consistent with the findings of Karademir (2017), Arslan (2016), Demir (2017) and Kalağan and Güzeller (2010). As a result of this result, it can be said that when the levels of organizational cynicism rise in the face of any negativity and problems, firstly, their performance decreases, and in the last stage they show negative attitudes towards the school and despite all these, they make sacrifices for their institutions and students. Dean, Brandes and Dhardwadker (1998), FitzGerald (2000), Thompson et al. (2000), Nous (2007) and Jhonson and O'leary Kelly (2003) affect organizational cynicism, organizational justice, trust, job satisfaction, participation, performance factors such as adaptation to work, organizational citizenship, organizational commitment and burnout.

Organizational cynicism scores of teachers did not differ significantly according to gender. The results of the research conducted by Demirçelik (2017), Güneş (2017), Şirin (2011), Kalağan and Güzeller (2010) and Aydın (2017) also showed no significant difference between the groups according to gender variable. Based on this result, it can be said that both the male and female teachers take the same approaches and are affected in the same way when there is a problem with the teachers working in educational organizations. In organizations other than educational organizations, Bommer, Rich and Rubin (2005), Nous (2007), Thompson et al. (2000), Ropledo, Martinez and Merlano (2018) found no significant difference between female and male in organizational cynicism.

Significant differences were found between the groups in terms of organizational cynicism scores according to school types, and differences were found to be higher in favor of the preschool, primary school, secondary school and high school groups in terms of moving away from the institution in which they work, factors affecting performance and developing negative attitudes towards school. These results were in agreement with Arslan (2016), Demir (2017) and Güneş (2017), while Kalağan and Güzeller (2010) reported that they were in favor of the high school group. However, in the study of Kalağan and Güzeller (2010), the results may be different because there is no secondary school group as the type of school and instead the primary school group takes place. In terms of participation in implementation, the decisions were high in favor of preschool. In other words, preschool teachers may have the belief that they are left passive at the stage of participation and implementation of decisions taken at school. This may be due to the fact that preschools have a different structure from other institutions in terms of the curriculum, teaching method and operation, the lack of active teachers' room in schools, and the developments and problems related to students within the school occur differently than other schools. The reason for the high level of organizational cynicism of teachers working in secondary schools is that it is caused by the pressure exerted by both school administrators and parents on the changes of the school system and the behavior of adolescents by the age group.

It was found that there was no significant difference between the groups in terms of organizational cynicism scores according to professional seniority. The findings of the research are also similar to those of Özer (2014), Mahmood (2018), Demirçelik (2017), Arslan (2016) and Karademir (2016). However, when the arithmetic means of the groups' scores were examined, the total cynicism score of the teachers with 11-15 years of professional seniority was higher than the scores of the teachers in the other groups. It supports this result with the research results of Güneş (2017), Demir (2011) and Kalağan and Güzeller (2010). Similarly, the leadership styles of the teachers who had 11-15 years of professional seniority were found to be higher than the other groups. Here again, the perceived leadership styles of school principals show that teachers with 11-15 years seniority increase

the level of organizational cynicism. In general, it can be stated that teachers are affected in the same way regardless of their professional seniority under changing conditions.

As a result of the study, it was seen that there was a negative relationship between organizational cynicism and transformational leadership and a positive relationship between organizational cynicism and transactional leadership and laissez-faire leadership. According to this result, while the transformational leadership style of school administrators decreases the level of organizational cynicism, transactional and laissez-faire leadership styles increase the level of organizational cynicism. These findings coincide with the research findings of Özer (2014), Arslan (2016), Güneş (2017) and Demirçelik (2017) in educational organizations. In addition to educational organizations, research findings by Thompson et al. (2000) and Bommer, Rich and Rubin (2005) revealed that there is a significant relationship between managers' leadership styles and leadership behaviors and organizational cynicism.

According to the latest findings, transformational, transactional and laissez-faire leadership styles of school principals predict organizational cynicism significantly. In other words, the transformational leadership style negatively affects organizational cynicism. Accordingly, it can be said that teachers' attitudes towards organizational cynicism will decrease when school principals prefer transformational leadership styles. These results indicate that teachers' cynicism behaviors decrease when school principals show behaviors such as identification, sharing, participation in decisions, individual attention and support, positive motivation and motivation, which are the sub-dimensions of transformational leadership. Laissez-faire leadership has been seen to positively affect organizational cynicism. As the principals' laissez-faire leadership practices increase, teachers' organizational cynicism levels increase. According to this result, teachers do not want school principals to support themselves instead of feeling lonely in the problems they experience in the schools they work. Finally, transactional leadership style positively affected organizational cynicism. As the principals' transactional leadership behaviors increase, teachers' organizational cynicism levels increase. According to this result, rigid attitudes of school principals, everything is a matter of bargaining, threatening teachers with the legal authority, not approaching innovations and changes, excessive adherence to laws and regulations, not taking risks, creating a common school culture or climate, teachers make decisions and implement It can be said that their behaviors such as the lack of inclusion and strict attitudes towards supervision lead to an increase in the levels of organizational cynicism in the schools where teachers work and the teachers feel uncomfortable with these behaviors. These findings are supported by the findings of Özer (2014), Arslan (2016), Güneş (2017), Demirçelik (2017), Bommer, Rich and Rubin (2005). As a result, as stated by Polat (2009), there are various relationships between teachers and students, teachers and parents, school principals and all groups in

educational institutions. As it is seen in the researches, the leadership styles of school principals affect the negative behaviors experienced in educational organizations (Cemaloğlu & Daşçı, 2015). Achieving institutional success in schools and adopting new practices based on quality and efficiency depend on teachers' attitudes towards their schools (Kalağan and Güzeller, 2010). For this reason, leadership styles of school principals and teachers' organizational cynicism attitudes become very important. Although the education system is determined by the roles of central management of school principals in Turkey in order to keep pace with the world turns to change and the school principals' transformational leadership behaviors they exhibit ought to understand and leadership in the application must demonstrate it. In this way, by reducing the attitudes of organizational cynicism, which is the basic dynamics of every change and transformation, education policies that are above world standards in education can be established and these policies can be implemented successfully.

It was observed that there were both similarities and differences in the results of this research and other studies reached in the literature. The different sources of the results, the research systems, the educational systems, the school structures, the teachers, the data collection tools, the characteristics of the sample, the type of the organization and the methods used. Although the similarities and differences between the results of the research are controversial, the leadership styles of school principals provide important information in terms of having an impact on organizational cynicism.

References

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism, bases consequences genetic. *Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A. and Omary, A. A. (2009). Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian schools. *Journal of Leadership Education*, 7(3), 265-283.
- Akan, D., Yıldırım, İ. and Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 51(13), 392-415.
- Andersson, M. L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Sage Journals*, 49(11), 1395-1418.
- Argon, T. (2004). İlköğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik and yöneticilik özelliklerine ilişkin 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*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Arslantaş, C. and Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışlarının yönetime duyulan güven and psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul and ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm and örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Bardakçı, V. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., Avalio, B. J., Bebb, M. and Waldman, D. A. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Bass, B. M., Avalio, B. J., Berson, Y. and Jung, I. D. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. and 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.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. and Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Can, B. (2014). *Ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Cansüngü, O. (2016). *İlk and ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu, N. and Daşçı, E. (2015). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) arasındaki ilişkiler. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 129-166.
- Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi*. Doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dean, J. W., Brandes, P. and Dharwadker, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirçelik, E. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm and örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Döş, C. F. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Eaton, A. J. (2000). *A Social motivation approach to organizational cynicism*. Doctor dissertation, York Universty, Toronto, Ontario.
- Epitropaki, O. and Martin, R. (2005). The moderating role of invidial differenses in the relation between transformational/transactional leadership perspective and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Eren, E. (2009). *Yönetim and organizasyon: Çağdaş and küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim and işletme politikaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fidan, N. (2012). *Okulda öğrenme and öğretme*. Ankara: Pegem.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: It's relationship to perceived organizational injustice and explanatory style*. Doctoral dissertation, University of Cincinnati, Cincinati.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik and okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel sinizm and dönüştürücü/etkileşimci liderlik arasındaki ilişki: Bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Gül, H. and Ağıröz, A. (2011). Mobbing and örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Gül, A. and Özen, Y. (2007). Sosyal and 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*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organization: an examination of the potential positive and negative effects on school system*. Doctor dissertation, The Florida State Universty College of Busines, Floride.

- Johnson, J. L. and 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.
- Kalağan, G. and Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Denizli Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kalağan, G. and 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 alguları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, İ. H. (2014). *Devlet and eğitim*. İçinde Turan, S. (Ed.), *Eğitim yönetimi teori, araştırma and uygulama*, Ankara: Pegem.
- Kart, M. E. (2014). *Örgütsel sinizm, bağlamsal performans and etik ideoloji*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Lowder, T. A. (2009). The best leadership model of management transformational verses servant leadership. 31.07.2018 tarihinde <http://ssm.com/abstract/1418796> adresinden erişilmiştir.
- Mahmood, S. M. R. (2017). *Okulöncesi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Mulla R. Z. and 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 practice*, (7th ed.), California: CA. Sage Publications. 18.04.2018 tarihinde <https://www.studypool.com> adresinden erişilmiştir.
- Nous, A. J. M. (2007). *Organizational cynicism, on the nature, antecedents and consequences of employee cynicism two and the employing organization*. Doctor dissertation, Maastricht University, Limburg, Holland.
- Özer, S. (2014). *Örgütsel sinizm and liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özyiğit, P. (2012). *İlköğretim okullarındaki okul müdürlerine duydukları örgütsel güven ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pelit, E. and Pelit, N. (2014). *Mobbing and örgütsel sinizm*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Polat, S. (2009). Okul yöneticilerinin okulda şiddete yönelik görüşleri. *Eğitim Bilim and Toplum Dergisi*, 7(25), 46-64.
- Ropledo, J. C. F., Martinez, O. C. M. and Merlano, A. F. L. (2018). Organizational cynicism – an exploration analysis-case: Worker in the City of Cartegana İndias (Colombia), *Revista Espacios*, 39(26), 27-42. 06.06.2017 tarihinde <http://www.revistaespacios.com> adresinden erişilmiştir.
- Sağır, M. (2018). *Okul liderliği*. İçinde Can N. (Ed.), *Kuram and uygulamada eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Sağır, T. and Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 2(9), 1094-1106.
- Sarıdemir, T. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin and bazı değişkenlerin öğretmenlerin yaşam doyumunu üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim okullarında informal ilişkiler ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Supriadi and 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*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları and örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekirdağ, MEB. (2017). Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü. 10.09.2017 tarihinde www.tekirdag.meb.gov.tr- adresinden erişilmiştir.
- Terzi, Ö. S. (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilk and orta dereceli okullarda müdür seçiminde uyguladığı yöntemlerin mevzuata göre değerlendirilmesi (1990-2012)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Thompson, R. C., Bailey, L. L., Joseph, K. M., Worley, J. A. and 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. 08.08.2018 tarihinde <http://www.faa.gov> adresinden erişilmiştir.
- Tozal, B. (2015). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Uğur, U. and Uğur, S. (2014). Yöneticilik and liderlik ayırımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon and Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Vural, G. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yasin, T. (2015). Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commintment in employes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Scienses*, 9(2), 568-582.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organization*, (7th ed.). New Jersey: Prentive Hall.