



SİNİK BAKIŞLAR ALTINDA: SINIF ÖĞRETMENLERİNİN SİNİZM ALGILARI VE ETKİLERİ

UNDER CYNICAL GAZES: CLASSROOM TEACHERS' PERCEPTIONS OF CYNICISM AND ITS EFFECTS

 Hamit ÖZEN¹

 Abdullah İNAL²

¹ Associate Professor, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, hamitozen@hotmail.com

² Uzman Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, İlhan Ünügür İlkokulu, apo408@hotmail.com

Geliş Tarihi /Date Applied
30.10.2024

Kabul Tarihi / Date Accepted
15.02.2025

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin kurumlarına karşı geliştirdikleri duygular ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sinik davranışların, yani örgütsel sinizmin sonuçlarını, öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlemektir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) yaklaşımı ile desenlenmiştir. Çalışma grubu, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ili Odunpazarı ilçesindeki bir ilkokulda görev yapan 16 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmada, uygun örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Toplanan veriler, içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmi algılama ve deneyimleme süreçlerinde ayrımcılık, tehdit ve mobbing, dedikodu ve çıkar ilişkileri, idarenin uygunsuz davranışları ile kapalı okul yönetimi gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. Ayrıca, öğretmenlerde örgütsel sinizmin ortaya çıkış nedenleri arasında yönetici tavırları, iş yükü, öğretmenler arası etkileşimler ve okul iklimi öne çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin çıktıları incelendiğinde, motivasyon ve iş tatmini, profesyonellik, öğretmen kimliğine etkiler ve eğitime yönelik sonuçlar dikkati çekmektedir. Örgütsel sinizmin olumsuz etkileriyle başa çıkabilmek için iletişim ve iş birliği, mesleki gelişim ve odaklanma gibi stratejiler kullanılmakta; bu sayede öğretmenlerin sinizmden kaynaklanan sorunları azaltarak daha sağlıklı ve tatmin edici bir iş ortamı oluşturabildikleri gözlemlenmektedir. Sonuç olarak, örgütsel sinizmin etkilerinin hafifletilmesi için öğretmenlere, yöneticilere ve politika yapıcılara yönelik stratejiler geliştirilmesinin gerekli olduğu vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, Sınıf öğretmeni, Nitel araştırma, Sinizm, Örgütsel Sinizm.

ABSTRACT

This study aims to explore the consequences of organizational cynicism- cynical behaviors arising from teachers' attitudes toward their institutions- from the perspectives of classroom teachers. The research employs a phenomenological approach, a qualitative research method. The study group consisted of 16 classroom teachers working at a primary school in the Odunpazarı district of Eskişehir during the 2023-2024 academic year. A purposive sampling method was employed, and data were collected using a semi-structured interview technique. The collected data were analyzed using content analysis. The findings indicate that factors such as discrimination, threats and mobbing, gossip and vested interests, inappropriate administrative behaviors, and a closed school management system prominently influence teachers' perceptions and experiences of organizational cynicism. Additionally, managerial attitudes, workload, teacher interactions, and school climate emerged as key reasons behind the development of organizational cynicism among teachers. Examining the outcomes of organizational cynicism reveals its impact on motivation and job satisfaction, professionalism, teacher identity, and educational outcomes. Strategies including communication and collaboration, professional development, and maintaining focus effectively mitigate the negative effects of organizational cynicism. These strategies help teachers mitigate the challenges associated with cynicism, fostering a healthier and more satisfying work environment. In conclusion, the study underscores the necessity for teachers, administrators, and policymakers to develop strategies that mitigate the effects of organizational cynicism.

Keywords: School principal, Classroom teacher, Qualitative research, Cynicism, Organizational cynicism.

1. GİRİŞ

Eğitim sistemlerindeki artan baskılar, yoğun iş yükü, yöneticilerin beklentileri ve sürekli değişen eğitim politikaları, öğretmenler üzerinde ciddi bir stres kaynağı haline gelmiştir. Bu baskılar, okul içi sosyal dinamiklerle birleştiğinde öğretmenler arasında derin bir memnuniyetsizlik ve güvensizlik duygusunun yayılmasına yol açmaktadır (Pan et., al, 2023). Yönetim ile öğretmenler arasındaki iletişim eksiklikleri, öğretmenler arasındaki rekabet ve dayanışma eksikliği gibi unsurlar, sinizmin okul ortamında kök salmasına neden olmaktadır. Bu durum, sadece öğretmenlerin bireysel performanslarını değil, aynı zamanda eğitim kalitesini de olumsuz etkileyerek tüm eğitim sistemini tehdit eden bir hal almaktadır. Sinizmin bu kadar yaygınlaşması, eğitimde sürdürülebilir başarıyı sağlamak adına ele alınması gereken kritik bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyopolitik açıdan bakıldığında, eğitim politikalarındaki sürekli değişimler, öğretmenlerin artan sorumlulukları ve bürokratik engellerin çoğalması, öğretmenlerin sisteme, liderlik kadrolarına ve kendi mesleki kimliklerine duydukları güveni aşındırmaktadır (Özdem, 2015; Johnson, 2017). Ekonomik perspektiften ele alındığında, düşük maaşlar, sınırlı kaynaklar ve eğitimin metalaştırılması gibi neoliberal politikalar, öğretmenlerin yalnızca "emek" olarak görülmesine karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine yol açabilmektedir (Jennings et al., 2015). Psikolojik açıdan ise, okullarda adil olmayan uygulamaların varlığı, ödül sistemlerindeki tutarsızlıklar ve yöneticilerin samimiyetsiz tutumları sessiz istifa gibi kavramlarla (Özen et al., 2024), daha yıkıcı bir sinizm duygusu yaratmaktadır. Özellikle, eğitim reformlarının etkinliğine olan güvenin azalması ve öğretmenlerin yalnızlık hissi, bu olumsuz döngüyü derinleştirerek motivasyonlarını ve mesleklerine olan bağlılıklarını azaltmaktadır (Hallinger et al., 2017). Sonuç olarak, sinizm olgusu bireysel deneyimlerden ziyade sosyal ve kurumsal yapıların öğretmen algıları üzerindeki etkisiyle şekillenmekte, bu nedenle öğretmenler arasındaki sinizmin nedenleri, sonuçları ve yaygınlığı eğitim araştırmalarında giderek artan bir ilgi konusu haline gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin sinizm algılarına dair çalışmalarda, örgütsel, duygusal ve ilişkisel faktörlerin sinizme katkıda bulunduğu vurgulanmakta, ancak farklı çalışmaların bulguları ve odak noktaları arasında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Akan, Bektaş ve Yıldırım (2014), etik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini incelemiş ve etik liderliğin özellikle iletişimsel ve iklimsel boyutlarıyla sinizmi azaltıcı bir etki yarattığını tespit etmiştir. Araştırma, etik liderliğin alt boyutlarının bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasının örgütsel sinizmi azaltmada daha etkili olduğunu vurgulamaktadır. Aydın (2017) ise, örgütsel sinizmin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, sinik tutumların artmasıyla öğretmenlerin iş yerindeki olumlu ve yapıcı davranışları azalmaktadır. Bu çalışma alanda sinizmin ortaya çıkışını şekillendiren örgütsel veya psikolojik faktörlerin detaylı incelenmesini öngörmektedir. Yorulmaz ve Çelik (2016), örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve yüksek düzeyde sinizmin, öğretmenlerin iş yerindeki bağlılıklarını zayıflatarak örgüte olumlu katkı sağlamalarını engellediğini ortaya koymuştur. Vatansever Bayraktar ve Mutlu'nun (2023) araştırması da benzer şekilde örgütsel sinizm ile düşük örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Bu çalışma ile örgütsel sinizmin daha geniş psikolojik ve sosyal bağlamlardaki etkilerini anlamaya yönelik çalışmalara olan ihtiyaca vurgu yapılmaktadır.

Duygusal tükenme ile sinizm arasındaki ilişki de literatürde önemli bir yere sahiptir. Tikkanen ve arkadaşları (2021) ile Shen ve arkadaşları (2015) öğretmenlerin öğrenci etkileşimlerine dair olumsuz algılarının ve duygusal tükenmenin sinizmle olan bağlantısını incelemiştir. Tikkanen ve arkadaşları, öğretmenlerin öğrencilere dair olumsuz algılarının sinizmi artırabileceğini savunurken, Shen ve arkadaşları (2015), duygusal tükenmenin öğretmenlerin genel duygusal durumlarını ve öğrencilerle olan etkileşimlerini nasıl olumsuz etkilediğine dikkat çekmiştir. Bu bulgular, duygusal tükenmenin öğretmen sinizminin temel nedenlerinden biri olduğunu ortaya koymakta ve öğretmenlerin öğrenci davranışlarına dair olumsuz algılarının zamanla tükenmeye yol açarak sinizm döngüsünü tetikleyebileceğini öne sürmektedir.

Öğretmen sinizminin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi de literatürde geniş bir şekilde ele alınmıştır. Arens ve Morin (2016) ile Fatima ve Wolf (2020) çalışmaları, öğretmen sinizminin öğrenci başarısı üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanmıştır. Her iki çalışma da öğretmenlerin duygusal tükenmişliğinin ve sinik tutumlarının, öğrencilerin motivasyonu ve akademik başarıları üzerinde olumsuz bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Arens ve Morin (2016), duygusal tükenmenin etkilerine odaklanırken, Fatima ve Wolf (2020) öğretmen tükenmişliğinin sinizmle birleşerek öğrenci başarısında düşüşe ve genel öğretim kalitesinde azalmaya neden olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular, öğretmenlerin mesleki memnuniyetlerinin ve tükenmişlik düzeylerinin doğrudan öğrenci başarısıyla ilişkili olduğunu açıkça göstermektedir.

Genel olarak bu çalışmalar, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları, liderlik, örgütsel çıktılar arasındaki güçlü ilişkileri vurgulamaktadır. Ancak, bu araştırmaların büyük ölçüde nicel verilere dayandığı ve öğretmenlerin bireysel deneyimlerini derinlemesine incelemeyeceği görülmektedir. Bu eksiklik, örgütsel sinizmin ve bağlılık algılarının daha geniş bir bağlamda anlaşılması için nitel araştırmalara duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Abdurrezzak ve arkadaşlarının (2023) da belirttiği gibi, öğretmenlerin örgütsel sinizm deneyimlerine dair nitel araştırmalar sınırlıdır ve mevcut çalışmalar, öğretmenlerin bireysel deneyimlerine dair derinlemesine bir analiz sunmamaktadır. Bu da öğretmenlerin sinizm deneyimlerinin sosyal, ekonomik ve psikolojik bağlamlarda nasıl şekillendiğini anlamayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca, Jennings ve Greenberg'in (2009) vurguladığı sosyal ve duygusal yeterlilikler konusunun yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin tükenmişlik ve sinizmle başa çıkma kapasitelerini geliştirmeye yönelik araştırmaların eksikliği, bu alanda daha fazla çalışmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, mevcut literatür, örgütsel, duygusal ve liderlik faktörlerinin öğretmen sinizmi üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele almakta; ancak öğretmenlerin deneyimlerinin nitel boyutuna dair araştırmalar sınırlı kalmaktadır. Liderlik tarzları, örgütsel destek eksikliği ve duygusal tükenme gibi faktörler öğretmen sinizmini tetikleyen başlıca unsurlar olarak öne çıkmakta, ancak öğretmenlerin bireysel deneyimlerini inceleyen daha fazla nitel araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin sosyal ve duygusal yeterliliklerinin geliştirilmesi, sinizmin önlenmesi ve olumlu bir sınıf ortamı yaratılması için önemli bir araştırma alanı olarak görülmektedir. Mevcut çalışmalar değerli içgörüler sunsa da öğretmenlerin sinizm deneyimlerini ve bu algılar üzerindeki toplumsal etkileri anlamak için daha fazla nitel araştırma gerekmektedir. Bu eksikliklerin giderilmesi, sinizmi azaltan ve öğretmen refahını artıran destekleyici eğitim ortamlarının teşvik edilmesine katkıda bulunacaktır.

Bu araştırma, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmi nasıl algıladıklarını, bu algının okul ortamındaki nedenlerini nasıl açıkladıklarını ve sinizmin etkileriyle nasıl başa çıktıklarını derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Öğretmenlerin bu konudaki deneyimlerini anlamak,

örgütsel sinizmin hem bireysel hem de kurumsal düzeydeki etkilerini kapsamlı bir şekilde irdelemeyi gerektirmektedir. Bu doğrultuda, sinizmin eğitim sistemi içerisindeki işlevselliğini daha geniş bir perspektiften değerlendirmek, etkili çözüm önerileri geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma, öğretmenlerin yaşadığı örgütsel sinizmin nedenlerini ve sonuçlarını anlamaya yönelik önemli katkılar sunarak eğitim ortamlarının iyileştirilmesine yönelik stratejik yaklaşımların geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır.

Türk eğitim sistemi bağlamında, öğretmenler arasında yaygınlaşan sinizmin eğitim kurumları ve öğrenci başarısı üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alındığında, bu araştırma, öğretmenlerin mesleki tatmin düzeylerini artırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Bu sayede, eğitim genelinde nitelikli bireylerin yetişmesine de olumlu bir etki sunacaktır. Türkiye'deki öğretmenlerin sinik tutumlarının eğitim sistemine özgü sosyal, ekonomik ve örgütsel koşullardan nasıl etkilendiğini anlamak, eğitim politikalarının ve uygulamalarının yeniden değerlendirilmesi için kritik bir gerekliliktir. Bu çalışma, eğitim kurumlarındaki liderlik tarzlarının ve örgütsel yapıların yeniden gözden geçirilmesine de ışık tutabilir. Böylelikle, daha etkili liderlik, daha özgür eğitim ortamları ve daha etkili öğretmen istihdamı ve insan kaynağı yönetimine yönelik kapsayıcı örgütsel kültürlerin geliştirilmesine, öğretmenler arasındaki sinik tutumların azaltılmasına ve daha verimli bir okul ikliminin oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

Global eğitim bağlamında ise bu araştırmanın önemi, sinizmin evrensel bir örgütsel sorun olarak ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Farklı eğitim sistemlerindeki öğretmenlerin benzer sinik tutumlar sergilemesi, uluslararası düzeyde eğitim reformlarının önemini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerde sinizmin ortaya çıkmasına neden olan durumların nedenselliğine yönelik öğretmen algılarının incelenmesi küresel eğitim politikalarının geliştirilmesine dair önemli çıkarımlar sunabilir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm ile başa çıkma yolları, küresel eğitim topluluğunun bu sorunu nasıl ele alabileceğine dair yeni yaklaşımlar geliştirmesine olanak tanıyacaktır. Ayrıca, bu araştırma farklı kültürel bağlamlarda sinizmin nasıl şekillendiğini anlamaya yönelik karşılaştırmalı çalışmaların temelini oluşturabilir. Sonuç olarak, bu araştırma hem Türk eğitim sistemi için hem de küresel eğitim bağlamı için öğretmenlerin örgütsel sinizme dair deneyimlerini anlamak, bu deneyimlerin eğitim ortamlarına etkilerini irdelemek ve öğretmenlerin sinizm ile başa çıkma stratejilerini analiz etmek açısından oldukça önemli bir yere sahiptir.

1.1 Örgütsel Sinizm ve Eğitim Bağlamında Etkisi

Eğitim ortamlarında sinizm, okulların genel işleyişini, öğretmenlerin mesleki bağlılığını ve öğrenci sonuçlarını etkileyen kritik bir konudur. Bu bağlamda sinizm tipik olarak, algılanan dürüstlük, adalet veya etkinlik eksikliğinden kaynaklanan, kuruma veya liderliğine yönelik olumsuz tutumları içerir. Bu olgu üç temel alt boyuta ayrılabilir: bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm. Bu boyutların her biri, sinizmin eğitimciler arasında nasıl ortaya çıktığına ve daha geniş eğitim ortamını nasıl etkilediğine katkıda bulunur. Bu alt boyutları anlamak, olumlu okul iklimlerini teşvik etmeyi ve kurumsal sonuçları iyileştirmeyi amaçlayan eğitim liderleri ve politika yapımcılar için çok önemlidir.

Bilişsel Sinizm: Öğretmenlerin kurum hakkında sahip oldukları inanç ve algıları, özellikle de okulun değerleri, güdeleri ve liderliğine ilişkin şüphelerini ifade eder. Eğitim ortamlarında bilişsel sinizm, öğretmenler kurumsal vaatlerde tekrarlanan başarısızlıklar, etkisiz reformlar ya da eğitimi iyileştirmek için belirtilen hedeflerle uyumlu olmayan liderlik eylemleri algıladıklarında gelişir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Örneğin, eğitim reformları yeterli kaynak sağlanmadan ya da öğretmenleri karar alma sürecine dahil etmek için samimi çabalar

gösterilmeden uygulamaya konulduğunda, öğretmenler bu reformları anlamlı olmaktan ziyade samimiyetsiz ya da sembolik olarak görmeye başlayabilir (Kılınç, 2018). Bilişsel sinizm, kuruma olan güveni aşındırarak öğretmenlerin çaba gösterme veya olumlu değişikliklerin mümkün olduğuna inanma olasılığını azaltır.

Duygusal Sinizm: Hayal kırıklığı, öfke veya ilgisizlik gibi olumsuz algıların tetiklediği duygusal tepkileri içerir. Bu boyut, özellikle öğretmenlerin destek veya takdir görmeden artan baskılarla karşı karşıya kaldıkları eğitim ortamlarıyla ilgilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Öğretmenler çabalarının fark edilmediğini veya takdir edilmediğini ya da okul yönetiminin onların refahını önemsemediğini hissettiklerinde, bu duygular duygusal tükenmeye ve çaresizlik hissine katkıda bulunur. Araştırmalar, duygusal sinizmin, kronik işyeri stresi ve karşılınmayan beklentiler nedeniyle duygusal kaynaklar tükendiğinde ortaya çıkan öğretmen tükenmişliği ile yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998). Bu duygusal geri çekilmenin sınıf etkinliği üzerinde önemli etkileri vardır. Zira duygusal olarak kopuk öğretmenlerin öğrencileri için destekleyici, enerjik öğrenme ortamları yaratma olasılığı daha düşüktür.

Davranışsal Sinizm: Örgütsel girişimlere karşı ilgisizliği veya direnci yansıtan eylem ve davranışlarla kendini gösterir. Davranışsal sinizm sergileyen öğretmenler yeni politikalara direnebilir, çabalarını azaltabilir veya liderlik direktiflerine pasif bir şekilde uymayabilir (Naus, van Iterson ve Roe, 2007). Bu tür bir sinizm genellikle örgütsel değişikliklerin ya da liderlik eylemlerinin faydasızlığına yönelik bir tepkidir. Örneğin, öğretmenler reformların eğitimi iyileştirmeye yönelik gerçek girişimlerden ziyade siyasi saiklerle yapıldığına inanırlarsa, bunların uygulanmasına aktif olarak katılmayı reddederek bu girişimlerin potansiyel başarısını sınırlandırabilirler. Davranışsal sinizm okullarda özellikle zarar verici olabilir çünkü eğitim çıktılarını iyileştirmeye yönelik kolektif çabaları baltalayabilir. Öğretmenler mesleki gelişim, iş birliği veya inovasyondan uzaklaştığında, eğitimin genel kalitesi zarar görür. Dahası, davranışsal sinizm personel arasında yayılabilir ve ayrılmanın istisnadan ziyade norm haline geldiği zehirli bir çalışma ortamı yaratabilir.

1.2 Eğitim Ortamlarında Sinizmin Önemi

Eğitim ortamlarında sinizm olgusu hem bireysel olarak öğretmenler hem de bir bütün olarak kurum üzerindeki geniş kapsamlı etkileri nedeniyle anlaşılması önemlidir. Sinizm sadece öğretmenlerin mesleki memnuniyetini ve refahını azaltmakla kalmaz, aynı zamanda öğrencilerle ve meslektaşlarıyla ilişkilerini, yeni uygulamaları benimseme isteklerini ve kurumsal hedeflere bağlılıklarını da etkiler (Brenninkmeijer, Vanyperen ve Buunk, 2001). Sinizm yaşayan öğretmenlerin daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık ve iş tatmini sergileme olasılığı daha yüksektir; bu durum, işten ayrılma oranlarının artmasına neden olabilir (Kassing, 1998). Öğretmen kaybının yüksek olması, öğretimde sürekliliği bozarak kalan personel üzerindeki iş yükünü artırmakta ve bu durum okullar için önemli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca, sinizm, olumsuzluk ve değişime direnç kültürü yaratarak daha geniş kapsamda okul iklimini etkiler. Bu durum yenilikçiliği, iş birliğini ve yeni öğretim yöntemlerinin uygulanmasını engelleyerek öğrenci başarısını sınırlandırabilir (Naus vd., 2007). Sinizmin olumsuz etkilerini azaltmak için eğitim liderleri bunun temel nedenlerini ele almalıdır. Araştırmalar, örgütsel adaleti teşvik etmenin -öğretmenlerin karar alma süreçlerinde, kaynak tahsisinde ve takdir edilmede, adalet algılamalarını sağlamada -sinik tutumları azaltabileceğini göstermektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Ayrıca, açık iletişimi ve kapsayıcı liderliği teşvik etmek, öğretmenler ve yöneticiler arasında güven inşa etmeye yardımcı olabilir ve öğretmenleri okul

reformları hakkında anlamlı tartışmalara dâhil ederek sinizmin bilişsel boyutunu azaltabilir (Kılınç, 2018). Ayrıca, yeterli destek, takdir ve mesleki gelişim fırsatları sağlayarak öğretmenlerin duygusal refahını ele almak, duygusal sinizmle mücadele etmek için çok önemlidir (Maslach vd., 2001). Öğretmenler, desteklendiklerini ve kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde, duygusal olarak işlerinden kopma olasılıkları azalır. Bu durum hem öğretmenlerin kişisel refahını hem de genel okul iklimini olumlu yönde etkiler. Ayrıca, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını ve inovasyona katkı sağlamalarını teşvik eden işbirlikçi bir çalışma ortamı oluşturmak, okulun başarısına yönelik sahiplenme ve sorumluluk duygusunu güçlendirerek davranışsal sinizmi azaltabilir (Naus vd., 2007). Eğitim ortamlarında sinizm, okul liderleri, politika yapıcılar ve eğitimcilerin dikkatle ele alması gereken önemli bir sorundur. Sinizm, öğretmenlerin refahı, örgütsel bağlılığı ve öğretim etkinliği üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu olumsuz etkileri azaltmak ve daha olumlu, üretken bir eğitim ortamı oluşturmak için adalet duygusunu, duygusal desteği ve öğretmenlerin aktif katılımını teşvik eden stratejilerin geliştirilmesi önemlidir. Bu önermelerden dolayı sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarını ortaya koyabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmi nasıl algılamakta ve bu sinizmin okul ortamındaki nedenlerini nasıl açıklamaktadırlar?

Kişisel deneyimlerini ve örgütsel sinizmin ait olduğu örgütsel çıktılarını nasıl yorumlamaktadırlar?

Sınıf öğretmenleri, örgütsel sinizmin etkileriyle başa çıkmak için hangi stratejileri kullanmaktadır? Ayrıca, bu etkilerin ortadan kaldırılmasına yönelik düşünceleri nelerdir?

2. YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarına ve bu doğrultuda karşılaştıkları sorunlara yönelik derinlemesine anlayış geliştirmeyi amaçladığından, nitel araştırma deseniyle tasarlanmıştır. Nitel yöntem, öğretmenlerin bireysel deneyimlerini, düşüncelerini ve duygularını ayrıntılı bir şekilde ortaya koyarak örgütsel sinizmin nedenlerini ve etkilerini daha kapsamlı bir şekilde analiz etmeye olanak tanır. Bu bağlamda, öğretmenlerin örgütsel sinizme dair algılarının ve yaşadıkları problemlerin sosyal, kültürel ve kurumsal bağlamda nasıl şekillendiğini anlamak için nitel bir yaklaşımın kullanılması gerekli görülmüştür (Creswell, 2017). Bu yöntem, öğretmenlerin özgün deneyimlerinden hareketle eğitim ortamlarına yönelik daha etkili çözüm önerileri geliştirilmesine katkı sağlayacaktır (Patton, 2014). Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) yaklaşımıyla desenlenmiştir. Nitel yöntemlerin kullanılması, araştırma konusunun daha ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde incelenmesine olanak tanıyarak derinlemesine analiz yapılmasını sağlar (Green, Krayder ve Mayer, 2005). Bu doğrultuda, nitel araştırmacılar, bir durumu tüm yönleriyle anlamak ve bu durumdan nasıl anlamlar çıkarıldığını yorumlamak amacıyla olgular üzerinde yoğunlaşırlar. Olgubilim yaklaşımı ise bireylerin kendilerini, çevrelerini ve yaşadıkları olayları nasıl algıladıklarını derinlemesine anlamaya odaklanır (Robson, 2015). Bu yaklaşım, bireylerin farkında oldukları ancak ayrıntılı ve kapsamlı bir anlayış geliştiremedikleri olguları keşfetmeyi hedefler. Nitekim olgular; olaylar, kavramlar, deneyimler, algılar, eğilimler ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu çeşitlilik, olgubilim araştırmalarında bireylerin yaşantılarından ve deneyimlerinden yola çıkarak belirli bir olguyu daha iyi tanımamıza ve

anlamamıza katkı sağlayarak zengin ve anlamlı sonuçlar üretilmesine imkân tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu yönüyle olgubilim yaklaşımı, araştırma konusunu çok boyutlu bir bakış açısıyla ele alarak daha derin ve kapsamlı bir anlayış geliştirilmesine önemli katkılar sunar.

2.2 Katılımcılar

Araştırmanın çalışma grubunu, ilkokulda görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda 2023-2024 eğitim öğretim yılı için Eskişehir ili Odunpazarı ilçesindeki bir ilkokulda görev yapan 11 kadın 5 erkek olmak üzere toplam 16 sınıf öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmada uygun örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu örneklemede amaç, yakınlarda bulunan, kolay ulaşılabilen ve araştırmaya gönüllü olarak katılmaya istekli olan kişiler olarak tanımlanabilir (Erkuş, 2009). Bu modele göre ilkokulda görev yapan sınıf öğretmenleri dahil edilmiştir. Katılımcıların soruları içtenlikle cevaplandırmaları için isimleri belirtilmeden kodlanarak araştırmacı tarafından saklı tutulmuştur. Katılımcıların görüşlerinden alıntılar yapılırken iki üç harften oluşan kodlama sistemi tercih edilmiştir. Örneğin (FN) bir öğretmeni ifade etmektedir.

2.3 Araştırmanın Bağlamı

İlkokul dönemi, öğrencilerin akademik, sosyal ve duygusal gelişimlerinin temelini atıldığı kritik bir süreçtir. Bu süreçte öğretmenlerin motivasyonu ve tutumları, öğrencilerin öğrenme süreçlerini doğrudan etkiler. Sinik tutum sergileyen öğretmenler, sınıf yönetiminde zorlanabilir ve bu durum öğrencilerin akademik başarısını ve okul aidiyetini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, ilkokul öğretmenleri öğrencilerle daha yakın ilişkiler kurduğundan, örgütsel sinizmin yarattığı olumsuz duygular sınıf ortamına yansiyabilir. Çok yönlü sorumluluklar ve kurumsal destek eksikliği, öğretmenlerin motivasyonunu daha da düşürerek sinizmi artırabilir. Okul ikliminin kırılan yapısı da bu olumsuz tutumların öğrenciler üzerindeki negatif etkisini güçlendirebilir. Tüm bu nedenlerle, örgütsel sinizmin ilkokul öğretmenleri üzerindeki etkileri daha belirgin hissedilmekte ve bu durum hem öğretmenlerin mesleki doyumunu hem de öğrencilerin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.4 Veri Toplama Araçları

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm algıları konusundaki görüşleri ve karşılaştıkları problemleri için geliştirdikleri çözüm yollarını ortaya koymak için görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, duygularına, şikâyetlerine ve inançlarına ilişkin bilgi toplamada etkili bir yöntem olması sebebiyle sosyal bilimler alanında oldukça tercih edilen bir veri toplama yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 129). Yapılan araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Veri toplama aracı 2 bölümden oluşmuştur. İlk bölümde literatür hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm algıları konusundaki sorunlar, sorunların kaynakları ve çözüm yollarını içeren sorulara yer verilmiştir. Meslektaşlarınız arasında örgütsel sinizmi tetikleyen durumlarla karşılaşıyor musunuz? Örnek verebilir misiniz? Kendi deneyimlerinizden yola çıkarak örgütsel sinizmin iş motivasyonunuza ve performansınıza etkisini nasıl değerlendirirsiniz? Örgütsel sinizmin etkileriyle başa çıkmak için bireysel olarak hangi stratejileri uyguluyorsunuz? gibi sorular örnek olarak verilmiştir.

2.5 Verilerin Toplanması

Veri toplama sürecinde araştırmacı tarafından geliştirilen açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda katılımcılara daha önceden belirlenen sorular

sorulmuştur. Araştırmacı, görüşme yapılmadan önce okulda kısa süreli toplantı yaparak araştırma konusu ve amacı hakkında gerekli bilgilendirme çalışmaları yapmıştır. Bu bilgilendirmede bu çalışmayı kimin yaptığı, gönüllülük ilkesi, çalışmanın ne hakkında olduğu ve çalışmayla neyin amaçlandığı gibi konulara yer verildi. Araştırmacı kısa bir bilgilendirme yaparak katılımcılardan görüşleri sesli kaydedeceğini ifade etmiştir.

2.6 Verilerin Analizi

Bu araştırmada, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarını ve bu algıların okul ortamındaki etkilerini derinlemesine incelemek amacıyla tematik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Tematik analiz, nitel verilerin sistematik ve titiz bir biçimde değerlendirilmesine olanak tanıyan esnek bir analiz yöntemidir (Braun ve Clarke, 2006). Bu yöntem, katılımcıların örgütsel sinizmle ilgili deneyimlerini, algılarını ve başa çıkma stratejilerini detaylı bir şekilde ortaya koymada etkili olmuştur. Araştırmada elde edilen görüşme verileri, Braun ve Clarke'ın (2006) belirlediği tematik analiz sürecine uygun olarak analiz edilmiştir. İlk aşamada, görüşme kayıtları yazılı metne dönüştürülerek dikkatlice okunmuş ve böylece araştırmacılar veriye derinlemesine aşinalık kazanmıştır. İkinci aşamada, verilerden anlamlı ifadeler seçilerek açık ve kapsayıcı kodlar oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada, benzer ve ilişkili kodlar bir araya getirilerek ana temalar ve alt temalar geliştirilmiştir. Dördüncü aşamada ise oluşturulan temalar, bütün veri setiyle karşılaştırılarak geçerlilik ve tutarlılık açısından gözden geçirilmiştir. Beşinci aşamada, nihai temalar belirlenmiş ve açık, anlamlı bir şekilde tanımlanarak adlandırılmıştır. Son aşamada ise elde edilen bulgular, doğrudan katılımcı ifadeleriyle desteklenerek kapsamlı bir şekilde raporlanmıştır. Bu analiz süreci, araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırarak sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarını ve bu algıların okul ortamındaki yansımalarını derinlemesine anlamaya katkı sağlamıştır.

2.7 Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik, inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik gibi kriterlerle de değerlendirilir. Bu çalışmada bu kriterleri sağlamak için çeşitli adımlar atılmıştır. Araştırmada inandırıcılığı (Arslan, 2022) sağlamak amacıyla, elde edilen veriler doğrudan alıntılarla desteklenmiş ve temalar ile alt temalar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca, verilerin iki alan uzmanı tarafından incelenip karşılaştırılması, analiz sürecinin güvenilirliğini artırmıştır (Büyüköztürk vd., 2014). Sürecin açık bir şekilde aktarılması da inandırıcılığı güçlendirmiştir (Weaver-Hightower, 2018). Aktarılabilirlik için araştırmanın bulgularının benzer bağlamlara uyarlanabilirliğini (Arslan, 2022) artırmak için katılımcılar ve bağlam ayrıntılı olarak tanımlanmış ve literatürdeki benzer çalışmalarla ilişkilendirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Çalışmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu ve örneklem seçimi, aktarılabilirliği desteklemiştir. Verilerin tutarlılığını sağlamak için analiz sürecinde sistematik bir yöntem izlenmiş, tüm adımlar açıkça açıklanmış ve sürecin kayıtları titizlikle tutulmuştur (Cloutier ve Ravasi, 2020). Ayrıca, temaların ve alt temaların tablolarla sunulması, sürecin şeffaflığını artırarak tutarlılığı desteklemiştir. Araştırmanın doğrulanabilirliğini (Arslan, 2022) sağlamak için verilerin analizinde araştırmacının önyargılarından arınmış bir yaklaşım benimsenmiş ve elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak raporlanmıştır. Araştırma süreci boyunca elde edilen bulgular, diğer uzmanlar tarafından incelenmiş ve karşılaştırılarak doğrulanabilirlik sağlanmıştır (Peters, 2023). Bu yöntemler, çalışmanın nitel araştırma yöntemine uygun bir şekilde geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşmasını sağlamıştır.

3. BULGULAR

Yapılan bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütlerine karşı geliştirdikleri örgütsel sinizm sonuçlarının derinlemesine analizleri yer almaktadır. Araştırmanın amacına ve belirlenen alt amaçlarına yönelik bulgular maddeler halinde verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Birinci Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt amacı doğrultusunda, “Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmi nasıl algılamakta ve bu konudaki kişisel deneyimleri nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerinin beş ana tema etrafında toplandığı belirlenmiştir. Bu temalar sırasıyla ayrımcılık, tehdit ve mobbing, dedikodu ve çıkar, idarenin uygunsuz davranışları ve kapalı okul yönetimi olarak tanımlanmıştır. Ayrımcılık temasında yöresel ayırım, sendikal ayırım, cinsiyet ayırımı ve özel kayırmalar alt temaları yer almaktadır. Tehdit ve mobbing teması ise farklı yaklaşım, farklı tutum, septik (şüpheli) tavır, tehdit edici tavır ve öğretmenlerin dinlenmemesi gibi alt temalardan oluşmaktadır. Dedikodu ve çıkar teması altında dedikodu yapılması ve çıkara dayalı ilişki kurulması alt temaları öne çıkmıştır. İdarenin uygunsuz davranışları temasında emeğin beğenilmemesi, kapı dinleme, göz yumma ve adaletsiz tutumlar alt temaları yer almıştır. Kapalı okul yönetimi teması ise bencillik ve yeniliğe kapalı tavır alt temalarıyla açıklanmıştır. Bu tema ve alt temalara ilişkin detaylar, Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sinizm

Kategori	Tema	Alt Tema
Okulda Örgütsel Sinik Davranışlar	Ayrımcılık	<ul style="list-style-type: none">• Yöresel Ayırım• Sendikal Ayırım• Cinsiyet Ayırımı• Özel Kayırmalar
	Tehdit ve Mobbing	<ul style="list-style-type: none">• Farklı yaklaşım• Farklı tutum• Septik tavır• Tehdit edici tavır• Öğretmenin Dinlenmemesi
	Dedikodu ve Çıkar	<ul style="list-style-type: none">• Çıkara dayalı ilişki• Dedikodu yapmak
	İdarenin Uygunsuz Davranışları	<ul style="list-style-type: none">• Emeğin beğenilmemesi• Kapı Dinleme• Göz yumma• Adaletsiz tavır
	Kapalı Okul Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">• Bencillik• Yeniliğe kapalı tavır

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm kavramı ile ilgili verdikleri yanıtlara bakıldığı zaman ayrımcılık temasına dikkat çektikleri görülmüştür. Öğretmenler, ayrımcılık ile karşılaştıklarında, organizasyonlarına olan güvenlerini kaybedebilir ve sinik bir bakış açısı geliştirebilirler. Bu sinizm, öğretmenlerin mesleki tatminini azaltır, motivasyonlarını düşürür ve öğrencilere sundukları eğitimin kalitesini olumsuz etkileyebilir. Bu konuyla ilgili sınıf öğretmenlerinin görüşlerini ifade eden bazı alıntılar şöyledir.

“-Tabii ki oldu sendikal kayırmalar, cinsiyetçi tavırlar, özel kayırmalar, adaletsiz davranışlar sınıf listesini oluştururken, bazı uygunsuz tavırlara göz yummalar, bir de aynı sorunda

farklı yaklaşımlar mesela aynı sorun bir arkadaşına sesli uyarı yapılırken diğer arkadaşına uyarı yapılmaması ciddi bir güven eksikliğine neden oldu bende hani sebep oldu diyeyim (Öğretmen FŞ)”

“- Üzerimde güvensizlik, insanlar içerisinde eksik arama gibi olumsuz duygular geliştirdim. İnsanlara artık güvenim kalmadı. Bu da adaletsizliklerden diyelim (Öğretmen FND).”

Araştırmaya katılan öğretmenler verdikleri yanıtlardan oluşan bir diğer tema olan tehdit ve mobbing üzerinde durarak sinizm hakkında görüşlerini ifade etmişlerdir. Tehdit ve mobbing temasının farklı yaklaşım, farklı tutum, septik tavır, tehdit edici tavır ve öğretmenin dinlenmemesi alt temaları oluşturulmuştur. Sınıf öğretmenlerinin iş yerinde karşılaştıkları adaletsizlik, mobbing ve tehdit edici davranışlar sonucu gelişir. Bu durum, öğretmenlerin mesleki tatminini, motivasyonunu ve performansını olumsuz etkiler. Bu konuyla alakalı sınıf öğretmenlerinin görüşlerini ifade eden bazı alıntılar şöyledir.

“- ... Çünkü daha yeni atanmış ve hiçbir şey bilmiyordum algım biraz evet sanki üzerimde mobbing gibi bir baskı varmış gibi hissetmişim o an (Öğretmen MF).”

“-... Okullarda gittikçe artan negatif tutumlarla çok karşılaştım. Bunlar da veli ve öğrenci ile yaşadığım her olumsuzluğun idare tarafından genellikle onların haklı bulunup öğretmen olarak söylediklerimizin dikkate alınmamasıdır (Öğretmen EF).”

Araştırmanın alt temalarından bir diğeri ise dedikodu ve çıkar temasının altında dedikodu yapılması ve çıkara dayalı ilişki kurulması alt temaları oluşturulmuştur. Dedikodu ve çıkara dayalı ilişkiler, örgütsel sinizmin gelişmesinde önemli rol oynar. Sınıf öğretmenleri arasında bu tür olumsuz davranışların yaygınlaşması, çalışma ortamının kalitesini düşürerek iş tatminsizliği ve motivasyon kaybına yol açar. Bu konuyla alakalı sınıf öğretmenlerinin görüşlerini ifade eden bazı alıntılar şöyledir.

“- Bir erkeğin bir bayanla samimi olduğu durumlarda okuldaki kişilerin dedikodu yapmaları, bir öğretmenin aktif olması halinde okulda şov yaptığının söylenmesi, idare ile samimi olan öğretmen hakkında yalaka ya da laf taşıyan denilmesi gibi tutumların sergilenmesi öğretmenler odasındaki öğretmenlerin birbirlerinin eksikleriyle dalga geçip sonra hiçbir şey olmamış gibi konuşmaları gibi durumlar sanırım çoğu okulda olduğu gibi bizim okulda da var (Öğretmen IB).”

“- Merhabalar evet mutlaka oldu bu deneyimlerden bazıları okul yönetimlerinin ayrıştırıcı tutumları, kişisel tutumları öğretmenler arasındaki çıkara dayalı ilişkiler görülmektedir (Öğretmen FN).”

Araştırmanın bir diğer teması İdarenin Uygunsuz Davranışları temasıdır. Bu temaya ilişkin dört adet alt tema belirlenmiştir. Bunlara bakıldığı zaman emeğin beğenilmemesi, kapı dinleme, göz yumma ve adaletsiz tavidir. İdarenin uygunsuz davranışları, sınıf öğretmenlerinin iş yerinde adalet ve güven duygusunu zedeler, bu da örgütsel sinizmin artmasına neden olur. Bu konuyla alakalı sınıf öğretmenlerinin görüşlerini ifade eden bazı alıntılar şöyledir.

“- ...Yani yaptığın hazırladığın bir panonun mesela beğenilmemesi, uğraşılmamış gibi davranılması. Hâlbuki arkasındaki emeği görmüyor. Gidip çıktı alıp asmak değil, çocuklara yaptırıyorsun çocuklar için içine girsin istiyorsun. Onu yaptığın zaman tabii ki hazır bir panoyla kıyaslanmaz çünkü çocuk yapmış bunu. Bakıyor diğer panoya bakıyor hocam diyor bu pano böyle bu böyle bunu öğretmen yaptı bunu çocuklar yaptı. Yani çocuğu için içine kattığın için eleştiriliyorsun negatif tutum sergileniyor sonrasında da (Öğretmen NÜ).”

“- Bir okulda çok kuşkucu bir hoca vardı. Kendisi Müdür Yardımcısıydı herhalde. Sınıf kapılarını bile dinlerdi (Öğretmen DJ).”

Araştırmanın birinci alt amacının son teması kapalı okul yönetimi temasıdır. Kapalı okul yönetimi, genellikle bencillik ve yeniliğe kapalı tavırlarla karakterize edilir. Bu tür yönetim anlayışı, öğretmenlerin ve diğer çalışanların motivasyonunu olumsuz etkiler ve örgütsel

sinizmin artmasına neden olabilir. Bu konuyla alakalı sınıf öğretmenlerinin görüşlerini ifade eden bazı alıntılar şöyledir:

“- ...Kurumlarda biz değil ben ruhunun öne çıktığı durumlar bunun yanında sürekli eleştiren yeniliğe kapalı okul yönetimi ve bunun doğal sonucu olarak oluşan okul iklimi aklıma ilk gelenler bunlar... (Öğretmen FN)”

“- Özellikle yeni atandığım okullarda bu örgütsel tutum özellikle okuldaki kadro eski bir kadroya çok fazla karşılaştığım bir durum özellikle negatif tutumlar yani yeniliğe kapalı olma, farklılığa kapalı olma alışkanlıkların verdiği durumlardan dolayı yaşadığımı söyleyebilirim (Öğretmen UÜ).”

3.2 Araştırmanın İkinci Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt amacı ilişkin olarak “Sınıf Öğretmenleri; örgütsel sinizmin nedenlerini nasıl açıklamaktadır?” sorusuna ilişkin olarak sınıf öğretmenlerinin verdiği yanıtlara bakıldığı zaman 4 tema altında toplanmıştır. Bunlara bakıldığı zaman Yönetici Tavırları, İş Yükü, Öğretmen etkileşimleri ve Okul İkliminin Dejenerasyonu olarak görülmektedir. Elde edilen tema ve alt temalara ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sinizm Nedenleri

Kategori	Tema	Alt Tema
Okulda Örgütsel Sinizmi Ortaya Çıkaran Etmenler	Yönetici Tavırları	<ul style="list-style-type: none">• Liyakatsizlik• Taraflı tutumlar• Yöneticilerin örgütsel dilleri• İdarenin adaletsiz tavrı
	İş Yükü	<ul style="list-style-type: none">• Ders harici verilen görevler• Gereksiz iş yükü• İş dağılımı dengesizliği• Yoğun proje ve etkinlik talepleri
	Öğretmen etkileşimleri	<ul style="list-style-type: none">• Öğretmenler arası gruplaşma• Bazı öğretmenlerin dışlanması• Kemikleşmiş kadronun sabit düzen anlayışı• Birlik ve beraberliğin azalması• İşbirliğinden uzaklaşma• Meslekten soğuma• Örgütsel Sessizlik
	Okul İkliminin Dejenerasyonu	<ul style="list-style-type: none">• Güven duygusunun yitirilmesi• İdarenin olumsuz tutumu• Öğretmenlerin sorgulanma algısı• Şüphe ve endişe• Güven problemleri• Empati duygusunun azalması• Eleştiri duygularının artması

Birinci temaya bakıldığı zaman sınıf öğretmenleri örgütsel sinizm nedenleri olarak yönetici tavırlarını ifade etmişlerdir. Bununla ilgili alt temalar; liyakatsizlik, taraflı tutumlar, yöneticilerin örgütsel dilleri ve idarenin adaletsiz tavrıdır. Buna dayanarak yanlı yönetici tavırları çalışanların motivasyonunu düşürmekte, adaletsizlik algısı oluşturmakta ve güvenlerini sarsmaktadır. Bu da örgütsel sinizme neden olabilmektedir.

“-Bu konuda ilk aklıma gelenler liyakatsizlik, öğretmenler arası ayırım, gereksiz iş yükü gibi durumlar... (Öğretmen FN)”

“...yönetimle öğretmeni arasında daha sağlıklı bir iletişim ve daha güzel bir dil kullanılması örgüt içi adalet için önemli olduğunu düşünüyorum... (Öğretmen ĞP)”

İkinci temaya bakıldığı zaman sınıf öğretmenleri örgütsel sinizm nedenleri olarak iş yükünü ifade etmişlerdir. Alt temalarına bakıldığı zaman ders harici verilen görevler, gereksiz iş yükü, iş dağılımı dengesizliği ve yoğun proje ve etkinlik talepleri olarak sınıflanmaktadır. Bu alt temalara bakıldığı zaman iş yükünün fazlalığı sınıf öğretmenlerinin mesleklerine olan bağlılıklarını azaltabilir ve örgütsel sinizm duygularını artırabilir. Bu nedenle, okul yöneticileri ve eğitim yöneticileri, öğretmenlerin iş yükünü dengelemek, gereksiz iş yüklerini azaltmak ve iş dağılımını adaletli bir şekilde sağlamak için çaba göstermelidirler. Ayrıca, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemek ve iş stresi ile başa çıkmalarına yardımcı olmak için destek ve kaynaklar sağlanmalıdır. Bu konuyla alakalı sınıf öğretmenlerinin görüşlerini ifade eden bazı alıntılar şöyledir:

"- Yönetim politikaları ve ders işleyişlerinde dışındaki iş yükü beni çok etkiliyor son yıllarda oldukça arttığını düşünüyorum...(Öğretmen GJ)"

"- Bir öğretmen olarak asli görevimizin yanında verilecek diğer görevler, nöbet görevleri, dönem görevleri gibi unsurlar da eşitlik ve hakkaniyete uygun şekilde planlama yapılmadığı takdirde bu tutumlarımız zaman içerisinde değişiyor. (Öğretmen LF)."

Üçüncü temaya bakıldığı zaman sınıf öğretmenleri örgütsel sinizm nedenleri olarak öğretmen etkileşimleri belirlenmiştir. Alt temalarına bakıldığı zaman öğretmenler arası gruplaşma, bazı öğretmenlerin dışlanması, kemikleşmiş kadronun sabit düzen anlayışı, birlik ve beraberliğin azalması, iş birliğinden uzaklaşma, meslekten soğuma ve örgütsel sessizlik alt temaları ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin bu konuda hassas olması ve olumlu bir okul iklimi için çaba göstermesi gerekmektedir. Böylelikle sinizm algısı okul ortamından uzaklaşacaktır.

"...öğretmenler arasındaki gruplaşmalar tabii ki de okul içerisinde bizi bulduğumuz ortamdan uzaklaştırmaya yöneltiyor...(Öğretmen PN)"

"...eğer sözümü dinlemediğini düşünürsem biraz önce de bahsettiğim gibi örgütsel sessizlik dediğimiz kendi içime kapanmaya doğru dönüyorum yani onun dışında başka bir şey düşünmüyorum...(Öğretmen ĞP)"

Dördüncü temaya bakıldığı zaman sınıf öğretmenleri örgütsel sinizm nedenleri olarak okul ikliminin dejenerasyonu belirlenmiştir. Alt temalarına bakıldığı zaman güven duygusunun yitirilmesi, idarenin olumsuz tutumu, öğretmenlerin sorgulanma algısı, şüphe ve endişe, güven problemleri, empati duygusunun azalması ve eleştiri duygularının artması olarak oluşturulmuştur. Bu alt temalardan hareketle okul yöneticilerinin, pozitif bir okul iklimi oluşturmak ve öğretmenler arasında güven ve iş birliği ortamını teşvik etmek için çaba göstermeleri gerekmektedir. Çünkü Özen ve diğerleri (2024)'e göre de öğretmenler kendilerini özgür hissetmemektedir.

"...İdarenin tutumu arkadaşların adam sendeciliği boş vermişlikler görevini yapanın değil de idareye daha çok yakın olanın pohpohlandığı bir devirde biraz daha sınıfımdaki etkinliklerime yer verdim...(Öğretmen FŞ)"

"...Empati kurulmalı, adil olmada hassasiyet gösterilmeli, yani kişiye özgü davranılmamalı, okulun şartlarına göre işleyiş düzenlenmeli...(Öğretmen MF)"

3.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt amacı ilişkin olarak öncelikle "Sınıf öğretmenlerine göre sinizmin örgütsel çıktıları nelerdir ve sınıf öğretmenleri bu durumu nasıl açıklamaktadır?" sorusuna ilişkin olarak sınıf öğretmenlerinin verdiği yanıtlar incelendiğinde dört ana tema etrafında toplandığı görülmektedir. Bunlara bakıldığı zaman motivasyon ve iş tatmini, profesyonellik,

öğretmen kimliğine etkileri, eğitime yönelik çıktılar olarak görülmektedir. Elde edilen tema ve alt temalara ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sinizm Çıktıları

Kategori	Tema	Alt Tema
Örgütsel Sinizmin Yansımaları	Motivasyon ve İş Tatmini	<ul style="list-style-type: none">Okula isteksiz gelmeDüşük VerimlilikYetersizlik hissiİş doyumu eksikliğiKonsantrasyon bozukluğuHedeflere ulaşmada zorlukMutsuz öğretmenFormalite iş yapmaGeri planda durma
	Profesyonellik	<ul style="list-style-type: none">Öğrencilerin masum olmasıİşine odaklanma
	Öğretmen Kimliğine Etkileri	<ul style="list-style-type: none">Arkadan iş çevirmelerBirbirini tutmamaKorumacı ve saldırgan tepkilerKişilerin birbirini yanlış tanınmasıKuşkucu Tavr
	Eğitime Yönelik Çıktılar	<ul style="list-style-type: none">Azalan Katılım ve İlgisizlikİşbirliğinden UzaklaşmaOlumsuz Tutum

Birinci temaya bakıldığı zaman “sınıf öğretmenlerine göre sinizmin örgütsel çıktıları nelerdir ve sınıf öğretmenleri bu durumu nasıl açıklamaktadır” amacına yönelik verilen cevaplara göre ilk temayı motivasyon ve iş tatmini olarak ifade etmişlerdir. Bununla ilgili alt temalara bakıldığı zaman 9 alt tema oluşturulmuştur. Bunlar okula isteksiz gelme, düşük verimlilik, yetersizlik hissi, iş doyumu eksikliği, konsantrasyon bozukluğu, hedeflere ulaşmada zorluk, mutsuz öğretmen, formalite iş yapma ve geri planda durmadır. Alt temalara bakıldığı zaman okullardaki performans ve iş ortamındaki olumsuz etkileri açıklanmaktadır. Okullar, örgütsel sinizmin etkilerini azaltmak ve çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmak için açık iletişim, liderlik gelişimi, çalışanların katılımını teşvik etme ve iş yerinde adalet ve şeffaflık sağlama yöntemlerinde bulunabilir.

“...Bizim ailemiz aslında Burada hep beraber hareket etmemiz gerekiyor. Yani buradan mutsuzluk kırgınlık olduğu zaman insan ister istemez motivasyonunu etkiliyor...(Öğretmen ĞP)”

“...Bulduğumuz ortamda kendimizi rahat hissetmediğimizde konsantrasyonumuz tabii ki de bozuluyor...(Öğretmen PN)”

İkinci temaya bakıldığı zaman “sınıf öğretmenlerine göre örgütsel sinizmin örgütsel çıktıları nelerdir ve nasıl açıklamaktadır” amacına yönelik tema profesyonellik olarak ifade etmişlerdir. Alt temalarına bakıldığı zaman iki alt tema vardır. Bunlar öğrencilerin masum olması ve işine odaklanmadır. Buradan öğretmenlerin örgütte ne kadar sinik duygular yaşasalar da öğrencilerine karşı bunu göstermeme gayretinde olduklarını ve profesyonelliklerini koruduklarını ifade etmişlerdir.

“...dediğim gibi öğrenciye çok yansıtmamaya çalışırım sonuçta burada en masum olan taraf orası...(Öğretmen FŞ)”

“...Eğer ki bu negatif tutum okul paydaşlarından olan velilerden geliyorsa bir miktar enerji mi düşürüp üzülme de sebep olabiliyor. Ama üzerinde biraz zaman geçince işime odaklanıp unutup gidiyorum açıkçası...(Öğretmen MF)”

Üçüncü temaya bakıldığı zaman “sınıf öğretmenlerine göre sinizmin örgütsel çıktıları nelerdir ve sınıf öğretmenleri bu durumu nasıl açıklamaktadır?” amacına yönelik tema öğretmen

kimliğine etkileri olarak ifade etmişlerdir. Alt temalarına bakıldığı zaman beş tema oluşmuştur. Bunlar; arkadan iş çevirmeler, birbirini tutmama, korumacı ve saldırgan tepkiler, kişilerin birbirini yanlış tanınması ve kuşkucu tavrıdır. Bu alt temalara bakıldığı zaman, öğretmen kimliğine yönelik önemli bir tehdit oluşturabilir ve iş ortamının olumlu bir atmosferde sürdürülmesini engelleyebilir. Öğretmenler arasında sağlıklı ve işbirlikçi bir ortamın oluşturulması için, iletişimi güçlendirmek, empatiyi teşvik etmek ve profesyonel gelişimi desteklemek önemlidir. Ayrıca, öğretmenler arasındaki güveni artırmak için açık ve şeffaf bir iletişim ortamı sağlanmalıdır.

“...öğretmenler arasında rekabet ve düşmanlık ortaya çıkıyor. Birbirine karşı sinsice arkadan iş çevirmeler olabiliyor...(Öğretmen FND)”

“...öğretmenler arasındaki kuşkucu eleştirel negatif tutum doğru iletişim kurulmasını engelliyor...(Öğretmen ŞF)”

Dördüncü temaya bakıldığı zaman “sınıf öğretmenlerine göre sinizmin örgütsel çıktıları nelerdir ve sınıf öğretmenleri bu durumu nasıl açıklamaktadır?” amacına yönelik son temayı eğitime yönelik çıktılar olarak ifade etmişlerdir. Alt temalarına bakıldığı zaman üç alt tema oluşturulmuştur. Bunlar azalan katılım ve ilgisizlik, iş birliğinden uzaklaşma ve olumsuz tutumdur. Bu alt temalara bakıldığı zaman, sinizm, eğitim sürecinin kalitesini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Öğretmenler arasındaki iş birliği, pozitif tutumlar ve aktif katılım, öğrencilerin eğitimden maksimum faydayı sağlamasına ve başarılarını artırmasına yardımcı olabilir. Öğretmenlerin birbirleriyle sağlıklı iletişim kurmaları, profesyonel gelişimlerini desteklemeleri ve ortak hedeflere odaklanmaları önemlidir. Ayrıca, öğretmenler arasında ortak paylaşım ve karşılıklı destek, eğitim ortamının iyileştirilmesine ve öğrencilerin başarılı olmasına katkıda bulunabilir.

“...Geçmişten gelen olumsuz tutumların rutin iş ve işleyişin önüne geçmemesinin önlenmesinde gerekli tedbirlerin alınması, kurum ikliminin iş birliğine, yardımlaşmaya açık hale getirilmesi, objektif denetim olması ve bunun yanında herkesin bütün paydaşların yapıcı eleştiri içinde olması...(Öğretmen FN)”

“...Söylediğiniz durumlar Tabii ki olumsuz etkiliyor motivasyon düşüyor isteksizlik artıyor. Hedef belirleme ve belirlenen hedefe ulaşma zorlaşıyor...(Öğretmen UÜ)”

“... İdareye olan güvenimi sarsıyor, güven eksikliği oluyor. İdareyle hani böyle danışarak iş birliği yapabileceğimiz bir durumda ilişkiyi zedeliyor (Öğretmen ŞF)”

3.4 Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacı ilişkin olarak “Sınıf öğretmenleri, örgütsel sinizm etkileriyle başa çıkmak için hangi stratejileri kullanmaktadır?” sorusuna ilişkin olarak sınıf öğretmenlerinin verdiği yanıtlara bakıldığı zaman üç ana tema etrafında toplandığı görülmektedir. Bunlara bakıldığında iletişim ve iş birliği, mesleki gelişim ve odak, kaçınma olarak açıklanmaktadır. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizm etkileriyle başa çıkmak için hangi stratejileri kullandıkları ile ilgili detaylı bilgiler Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Etkileriyle Başa Çıkma Stratejileri

Kategori	Tema	Alt Tema
Örgütsel Sinizmle Başa Çıkma Stratejileri	İletişim ve İş birliği	<ul style="list-style-type: none">• Çözümünden Yana Tavır• Empati• İşbirlikçi Ortam ve Doğru İletişim• Dürüst ve açık fikirler
	Mesleki Gelişim ve Odak	<ul style="list-style-type: none">• Yeni öğretim metotları arama• Öğrencilerle daha fazla zaman ayırma• Yoğunlaşma• Odaklanma
	Kaçınma	<ul style="list-style-type: none">• İçine kapanma, göze batmama• Görmezden Gelme• Umursamama• Kaçma• Az iletişim• Telkin

Birinci temaya bakıldığı zaman “Sınıf öğretmenleri, örgütsel sinizm etkileriyle başa çıkmak için hangi stratejileri kullanmaktadır?” amacına yönelik verilen cevaplara göre ilk temayı iletişim ve iş birliği olarak ifade etmişlerdir. Bununla ilgili alt temalara bakıldığı zaman 4 alt tema oluşturulmuştur. Bunlar; çözümünden yana tavır, empati, işbirlikçi ortam ve doğru iletişim ve dürüst ve açık fikirler olarak belirlenmiştir. Bu alt temalardan hareketle sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmin olumsuz etkileriyle başa çıkmaları için daha olumlu, pozitif, destekleyici bir eğitim ortamı yaratmaları faydalı olacaktır. Bu sayede, öğretmenler hem kendi iş tatminlerini artırabilir hem de öğrencilerine daha iyi bir eğitim sunabilirler.

“...Okuldaki eleştirel kuşkucu ve negatif tutumlarla başa çıkmak için öncelikle ben kendi adıma birey olarak çözümünden yana olduğumu söyleyebilirim (Öğretmen LF)”

“...Hani strateji demek doğruysa çocukla çocuk olmak diyebiliriz onun gibi düşünebilme empati (Öğretmen NÜ)”

İkinci temaya bakıldığı zaman “Sınıf öğretmenleri, örgütsel sinizm etkileriyle başa çıkmak için hangi stratejileri kullanmaktadır?” amacına yönelik verilen cevaplara göre oluşturulan ikinci tema mesleki gelişim ve odak olarak belirlenmiştir. Bu tema ile ilgili dört alt tema oluşturulmuştur. Bunlar; yeni öğretim metotları arama, öğrencilerle daha fazla zaman ayırma, yoğunlaşma ve odaklanma olarak belirlenmiştir. Oluşturulan alt temalara bakıldığı zaman sınıf öğretmenleri sinizm etkileriyle başa çıkmak için kullandıkları yöntemlere bakıldığında bu yöntemler sayesinde hem mesleki gelişimlerine katkıda bulunurlar hem de örgütsel sinizm etkilerini azaltarak daha verimli bir çalışma ortamı sağlarlar. Öğretmenler, bu yaklaşımlar sayesinde kendilerini yenileyebilir ve öğrencilerine daha kaliteli bir eğitim sunabilirler. Sinizmle başa çıkma sürecinde öğretmenlerin kendilerini sürekli geliştirmeleri ve işlerine olan bağlılıklarını artırmaları önemlidir. Bu, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda okul topluluğu içinde de pozitif bir atmosfer yaratır.

“... İşe yoğunlaşma özellikle sınıf için eğitim etkinliklerine yoğunlaşma (Öğretmen FN)”

“...Kendi işime odaklanmaya çalışıyorum. Yani birinci hedefim o olmadığı için sadece teneffüslerde belki hani o an nerede kaldıysam o düşünmeye devam edebiliyorum ama sınıfta en çok da işime odaklanmaya çalışıyorum (Öğretmen MF)”

Üçüncü temaya bakıldığı zaman “Sınıf öğretmenleri, örgütsel sinizm etkileriyle başa çıkmak için hangi stratejileri kullanmaktadır?” amacına yönelik verilen cevaplara göre oluşturulan son tema kaçınma olarak belirlenmiştir. Bu tema ile ilgili altı alt tema oluşturulmuştur. Bunlar; içine kapanma, göze batmama, görmezden gelme, umursamama, kaçma, az iletişim ve telkin olarak

belirlenmiştir. Öğretmenlerin sinizmle başa çıkmak için kullandıkları stratejiler, kısa vadede rahatlama sağlayabilir ya da anlık çözümler bulmasına yardımcı olabilir ancak uzun vadede sorunların çözümünü engelleyebilir. Dolayısıyla, öğretmenlerin bu stratejileri dikkatli bir şekilde kullanmaları ve gerektiğinde profesyonel destek aramaları önemlidir. Kalıcı çözümler ve sağlıklı başa çıkma mekanizmaları geliştirmek, öğretmenlerin iş tatminini ve genel iyilik halini artıracaktır.

“...Yani bazen görmemezlikten gelme, bazen umursamama veya yok sayma. Başka da bir şey yok (Öğretmen ZF)”

“...Ruhsal değişiklikler meslek hastalığı olarak doktorların söylemesi. Bunun sebebi de herhalde kafama çok takmandan kaynaklanıyor. Kendimi telkin etmeye çok kafama takmamaya çalışıyorum yapabildiğim tek şey bu (Öğretmen EF)”

“...Kendimi işe vermek şeklinde yani o gün hep iş yapıyorum fazla böyle günaydın günaydın kendimi direkt işe vererek kaçınma davranışı gösteriyorum (Öğretmen DJ)”

3.5 Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt amacı ilişkin olarak “Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmin etkilerini ortadan kaldırma yöntemlerine ilişkin düşünceleri nelerdir?” sorusuna ilişkin olarak sınıf öğretmenlerinin verdiği yanıtlara bakıldığı zaman üç ana tema etrafında toplandığı görülmektedir. Bunlara bakıldığı zaman; öğretmenlere yönelik, yöneticilere yönelik ve politika yapıcılara yönelik olarak açıklanmaktadır. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin etkilerini ortadan kaldırma yöntemlerine ilişkin düşünceleri ile ilgili detaylı bilgiler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Sınıf Öğretmenlerinin, Örgütsel Sinizmin Etkilerini Ortadan Kaldırma Yöntemlerine İlişkin Tablo

Kategori	Tema	Alt Tema
Örgütsel Sinizmin Etkilerini Ortadan Kaldırma Yöntemleri	Öğretmenlere Yönelik	<ul style="list-style-type: none">• Sorumluluk• Sevgi ve saygı duyma• Birlik ve beraberlik• Empati• Etik değerler• Mesleki destek• Farklılıklara saygı• Dürüstlük
	Yöneticilere Yönelik	<ul style="list-style-type: none">• Eşitlik• Önem verme• Örgüt içi adalet• Okul işleyişi• Destekleyici tavır• Paydaş öğretmen• Paylaşımçı Kurum• Biz dili
	Politika Yapıcılara Yönelik	<ul style="list-style-type: none">• Okul İşleyişi• Fiziki ve sosyal şartların iyileştirilmesi• Mesleğe saygınlığın ve değerlerin geri verilmesi• Yönetici denetimi• Yaptırımlar• Liyakat• Eğitime öğretime verilen önem

“Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmin etkilerini ortadan kaldırma yöntemlerine ilişkin düşünceleri nelerdir?” amacına yönelik verilen cevaplara göre ilk tema öğretmenlere yönelik olarak ele alınmıştır. Bununla ilgili alt temalara bakıldığı zaman 8 alt tema oluşturulmuştur. Bunlar sorumluluk, sevgi ve saygı duyma, birlik ve beraberlik, empati, etik değerler, mesleki destek, farklılıklara saygı ve dürüstlük olarak oluşturulmuştur. Bu alt temalardan hareketle öğretmenlerin, sadece kendi işlerine değil, aynı zamanda okulun genel başarısına ve pozitif bir çalışma ortamının sürdürülmesine de sorumluluk duyması oldukça önemlidir. Öğretmenler birbirlerine sevgi ve saygı göstererek olumlu iletişim ortamı yaratıp sinizmle başa çıkabilir. Empati kurmak, olumsuz durumlarla başa çıkmak ve iş birliği yapmak için önemli bir beceridir. Sonuç olarak alt temalarda görülen değerlerin günlük uygulanması ve okul kültürünün bu değerlere dayalı olarak şekillendirilmesi, örgütsel sinizmin etkilerini azaltabilir ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturabilir.

“...Herkes işini en iyi şekilde yapmalı. Kimse kimsenin kuyusunu kazmaya çalışmamalı. Dürüst olmalı. Okulun bir aile olduğu aile bireylerinden daha çok okuldaki kişilerin birbirlerini gördüğü ve bu sebepten dolayı insanların birbirine sevgi ve saygı duyması gerektiğini söyleyebilirim (Öğretmen IB)”

“... Farklılıklarımızı da kabul ederek birbirimize ve diğer herkese ona göre yaklaşımda bulunursak iletişim ile hallolmayacak bir sorun olduğunu düşünmüyorum (Öğretmen DJ)”

İkinci temaya bakıldığı zaman “Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmin etkilerini ortadan kaldırma yöntemlerine ilişkin düşünceleri nelerdir?” amacına yönelik verilen cevaplara göre bir sonraki tema yöneticilere yönelik olarak ele alınmıştır. Bununla ilgili alt temalara bakıldığı zaman 8 alt tema oluşturulmuştur. Bunlar; eşitlik, önem verme, örgüt içi adalet, okul işleyişi, destekleyici tavır, paydaş öğretmen, paylaşımcı kurum ve biz dili olarak belirlenmiştir. Yöneticiler örgütsel sinizm ile başa çıkabilmek için belirlenen alt temalara dikkat ettiklerinde sinizm konusunda önemli yollar kat edeceklerdir. Adil davranma ve ayrımcılığı önleme eşitlik için olmazsa olmaz değerlerdir. Çalışana değer verme, örgüt içi adaleti sağlama, resmi dil kullanımı, işleyişin düzenli olması ve süreçlerin açık ve etkili bir şekilde yönetilmesi, öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, örgütsel sinizmi azaltabilir.

“... Öğretmenlerin fikirlerine önem verilsin bu fikirler sadece alınmasın da o fikirler de uygulansın istiyorum özellikle bu yeni ortamda (Öğretmen FŞ)”

“... yönetimle öğretmeni arasında daha sağlıklı bir iletişim ve daha güzel bir dil kullanılması örgüt içi adalet için önemli olduğunu düşünüyorum (Öğretmen ĞP)”

Üçüncü temaya bakıldığı zaman “Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmin etkilerini ortadan kaldırma yöntemlerine ilişkin düşünceleri nelerdir?” amacına yönelik verilen cevaplara göre son tema politika yapıcılara yönelik olarak ele alınmıştır. Bununla ilgili alt temalara bakıldığı zaman 7 alt tema oluşturulmuştur. Bunlar; okul işleyişi, fiziki ve sosyal şartların iyileştirilmesi, mesleğe saygınlığın ve değerlerin geri verilmesi, yönetici denetimi, yaptırımlar, liyakat ve eğitime öğretime verilen önem olarak belirlenmiştir. Belirlenen alt temalara bakıldığı zaman belirlenen bu temalar öğretmenlerin örgütsel sinizmle başa çıkma stratejilerinin temelini oluşturmaktadır ve bu stratejilerin hayata geçirilmesi, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını ve iş doyumlarını artırarak, eğitim kalitesine olumlu katkılar sağlayabilir. Çünkü öğretmenler karar alma süreçlerine kendilerinin dâhil edilmesi ve demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca saygı görmek, okul yöneticilerinin daha etkin ve adil olmalarını beklemek sinizmin azalmasında katkı sağlamaktadır.

“... Empati kurulmalı, adil olmada hassasiyet gösterilmeli, yani kişiye özgü davranılmamalı, okulun şartlarına göre işleyiş düzenlenmeli (Öğretmen MF)”

“...Öğretmene ilk yıllarda verilen saygınlığın değerini geri verilmesini istiyorum (Öğretmen EF)”

“...Fiziki olarak eğitim ihtiyaçları giderilse, okul öğrenci öğretmen veli sosyal imkânları ihtiyaçları karşılanırsa, okulda geçirilen ölü zamanlar azaltılırsa herkes açısından çok daha iyi olacağını düşünüyorum (Öğretmen DJ)”

4. SONUÇ

Bu araştırmada, okulların en önemli bileşenlerinden biri olan sınıf öğretmenlerinin kurumlarına karşı geliştirdikleri duyguların, sinik davranışların yani örgütsel sinizmin sonuçlarını öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma bulguları neticesinde ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

4.1 Birinci Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarına ilişkin bulgular, eğitim liderliği ve örgütsel davranış alanındaki literatürle örtüşen karmaşık temalarla etkileşimini ortaya koymaktadır. Belirlenen beş ana tema -ayrımcılık, tehdit ve mobbing, dedikodu ve çıkar, idarenin uygunsuz davranışları ve kapalı okul yönetimi- öğretmenlerin mesleki ortamlarında karşılaştıkları zorluklara ilişkin çok yönlü bir anlayışı yansıtmaktadır. Bölgesel, sendikal, toplumsal, cinsiyet önyargıları ve kayırmacılığı kapsayan ayrımcılık teması, algılanan eşitsizliklerin eğitimciler arasında güveni nasıl aşındırabileceğini ve sinizmi nasıl besleyebileceğini vurgulayan önceki çalışmalarla uyumludur. Araştırmalar, Ingersoll ve Tran (2023) ile Adams ve Miskell'in (2016) bulgularının da gösterdiği gibi, öğretmenlerin haksız muamele algıladıklarında bunun iş memnuniyetinin azalmasına ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açabileceğini göstermektedir. Bu çalışmada öğretmenler tarafından paylaşılan kişisel deneyimler, ayrımcı uygulamaların mesleki kimliklerini ve eğitim misyonuna bağlılıklarını nasıl zayıflatabileceğini göstererek bu duyguları yansıtmaktadır. Ayrıca, yönetimin çeşitli olumsuz tutumlarıyla karakterize edilen tehdit ve mobbing teması, işyeri zorbalığı ve bunun öğretmen morali ve performansı üzerindeki zararlı etkileri hakkındaki literatürle de örtüşmektedir. Stauffer ve Mason(2013) ve Hulpia ve diğerleri (2011) tarafından vurgulandığı üzere, çalışmalar bu tür düşmanca çalışma ortamlarının öğretmenlerin motivasyonunu ve etkinliğini önemli ölçüde azaltabileceğini göstermiştir. Öğretmenlerin kendilerini baskı altında ve desteksiz hissettiklerine dair ifadeleri, idari uygulamaların istemeden de olsa korku ve kopuş kültürüne katkıda bulunabildiği eğitim ortamlarındaki daha geniş bir eğilimi yansıtmaktadır. Dedikodu ve çıkara dayalı ilişkiler teması da okullarda sinizmi sürekli kılacak sosyal dinamiklerin altını çizdiği için dikkat çekicidir. Bulgular, dedikodunun sadece meslektaşlar arasındaki güveni azaltmakla kalmayıp aynı zamanda iş birliğine dayalı bir çalışma ortamından da uzaklaştırdığını göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin bağlılığını ve motivasyonunu artırmak için adil ve makul bir çalışma ortamının önemini vurgulayan Louis ve diğerlerinin (2016) çalışmalarıyla da örtüşmektedir. Dedikodunun örgüt kültürü üzerindeki olumsuz etkisi, bu tür davranışların iş tatminsizliğinin artmasına ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açabileceğini göstermektedir. Öğretmenlerin çabalarının takdir edilmemesi ve adil olmayan muameleler de dahil olmak üzere idarenin uygunsuz davranışları, sinizm duygularını daha da şiddetlendirmektedir. Price (2011) ile Fuller ve diğerleri (2017) tarafından da belirtildiği üzere, literatür sürekli olarak destekleyici liderliğin öğretmenlerin iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılığını artırmadaki kritik rolüne işaret

etmektedir. Bu çalışmada öğretmenler tarafından paylaşılan deneyimler, yöneticilerin personelinin katkılarını tanınması ve bunlara değer vermesi gerektiğinin altını çizmektedir; zira bunun yapılmaması, yaygın bir adaletsizlik duygusuna ve işten ayrılmaya yol açabilir. Son olarak, bencillik ve yeniliğe direnç ile karakterize edilen kapalı okul yönetimi teması, eğitim liderliği uygulamalarına yönelik daha geniş bir eleştiriyi yansıtmaktadır. Bulgular, bu tür yönetim tarzlarının sadece öğretmenler arasında yaratıcılığı ve inisiyatifi bastırmakla kalmayıp aynı zamanda bir sinizm kültürüne de katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, Heck ve Chang(2017) ile Kraft ve diğerleri (2015) tarafından tartışıldığı üzere, iş birliğini ve yeniliği teşvik eden dönüşümsel liderliğin olumlu bir okul iklimini teşvik etmek için gerekli olduğunu gösteren araştırmalarla desteklenmektedir. Öğretmenlerin açık ve yenilikçi yönetim uygulamalarına duyulan ihtiyaca ilişkin düşünceleri, eğitim ortamlarındaki değişen zorlukların ele alınmasında uyarlanabilir liderliğin önemini altını çizmektedir. Sonuç olarak, bu araştırmadan elde edilen bulgular, sınıf öğretmenleri arasındaki örgütsel sinizmin çok yönlü doğasını aydınlatmakta ve çeşitli temaların mesleki deneyimlerini şekillendirmek için nasıl keştiğini ortaya koymaktadır. Kanıtlar, ayrımcılık, mobbing, dedikodu, uygunsuz idari davranışlar ve kapalı yönetim uygulamalarının ele alınmasının, destekleyici ve motive edici bir çalışma ortamının teşvik edilmesi için çok önemli olduğunu göstermektedir. Gelecekteki araştırmalar bu dinamikleri araştırmaya devam etmeli, eğitim liderliği ve öğretmen bağlılığını ve memnuniyetini artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi üzerindeki etkilerine odaklanmalıdır.

4.2 İkinci Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma

“Sınıf Öğretmenlerinin Sinizm Algıları ve Etkileri” başlıklı araştırmanın bulguları, dört ana tema altında sınıflandırılan sınıf öğretmenleri arasındaki örgütsel sinizmin nedenlerine ilişkin önemli içgörüler ortaya koymaktadır: Yönetici Tutumları, İş Yükü, Öğretmen Etkileşimleri ve Okul İkliminin Bozulması. Her tema, öğretmenlerin sinizm algılarına katkıda bulunan faktörlerin karmaşık bir etkileşimini yansıtmaktadır ve bu da eğitim liderliği ve örgütsel etkililik için daha geniş etkileri anlamak için kritik öneme sahiptir. İlk tema olan Yönetici Tutumları, liderlik uygulamalarında algılanan önyargı ve adaletsizliğin zararlı etkisini vurgulamaktadır. Öğretmenler, adil olmayan muamele algılarının çalışanların motivasyonunu ve liderliğe olan güveni önemli ölçüde azaltabileceğini gösteren önceki araştırmalardan elde edilen bulgularla yankılanan liyakatsizlik ve ayrımcılık duygularını dile getirmiştir (Louis vd., 2016). Daha sağlıklı iletişim ve daha eşitlikçi bir kurumsal dil ihtiyacına yapılan vurgu, personel arasında güven ve bağlılığı teşvik etmede prosedürel adaletin önemini altını çizen mevcut literatürle uyumludur (Nelson vd., 2021). Bu durum, eğitim liderlerinin sinizmi azaltmak ve örgütsel güveni artırmak için şeffaf iletişime ve eşitlikçi uygulamalara öncelik vermesi gerektiğini göstermektedir. İkinci tema olan iş yükü, aşırı ve kötü dağıtılmış görevlerin öğretmenlerin sinizm duygularını tetiklediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, yüksek iş yükünü eğitimciler arasında iş memnuniyetinin azalması ve işten ayrılma niyetinin artmasıyla ilişkilendiren araştırmalarla tutarlıdır (Ingersoll veTran, 2023). Öğretmenler, iş dağılımındaki dengesizlik ve ek sorumlulukların yüküyle ilgili endişelerini dile getirmişlerdir; bu da öğretmenlerin elde tutulmasını ve moralini iyileştirmenin bir yolu olarak adil iş yükü yönetimini savunan önceki çalışmaları yansıtmaktadır (Price, 2011). Sonuç olarak, eğitim yöneticileri iş yüklerini dengeleyecek stratejiler uygulamalı ve mesleki gelişim için yeterli desteği sağlamalı, böylece stresi azaltmalı ve iş memnuniyetini artırmalıdır. Üçüncü tema olan öğretmen etkileşimleri, dışlanma ve iş birliği eksikliği de dahil olmak üzere öğretmenler arasındaki sosyal dinamiklerin olumsuz etkilerine işaret etmektedir. Bu tema, meslektaşlık ilişkilerinin olumlu bir okul iklimini

teşvik etmedeki rolünü vurgulayan önceki bazı çalışmalardan ayrılmaktadır (Wang vd., 2016). Ancak buradaki bulgular, öğretmenler kendilerini dışlanmış ya da bağlantısız hissettiklerinde, bunun örgütsel sessizliğe ve daha fazla sinizme yol açabileceğini göstermektedir. Bu durum, okul liderlerinin öğretmenler arasında birlik ve desteği teşvik eden kapsayıcı uygulamaları ve işbirlikçi ortamları aktif olarak desteklemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Lee, 2020). Son tema olan Okul İkliminin Dejenerasyonu, okul ortamındaki güven sorunlarının ve olumsuz tutumların kapsayıcı etkisini özetlemektedir. Öğretmenler, toksik bir okul ikliminin sinizm ve işten ayrılma duygularını şiddetlendirebileceğini gösteren araştırmalarla uyumlu olan şüphe ve endişe duyguları bildirmiştir (Boies ve Fiset, 2018). Bulgular, okul liderlerinin sinizme karşı koymak ve destekleyici bir eğitim ortamını teşvik etmek için güven, empati ve açık iletişim ile karakterize edilen olumlu bir okul ikliminin geliştirilmesine öncelik vermeleri gerektiğini göstermektedir (Camburn ve ark., 2015). Özetle, çalışmanın bulguları, sınıf öğretmenleri arasında örgütsel sinizme katkıda bulunan faktörlere ilişkin incelikli bir anlayış sunmaktadır. Yöneticilerin tutumlarını ele almanın, iş yükünü etkili bir şekilde yönetmenin, olumlu öğretmen etkileşimlerini teşvik etmenin ve destekleyici bir okul iklimi geliştirmenin önemini altını çizmektedir. Bu görüşler sadece örgütsel sinizmin nedenlerine ilişkin araştırma sorusuna yanıt vermekle kalmamakta, aynı zamanda olumlu bir örgüt kültürünün şekillendirilmesinde eğitim liderliğinin kritik rolünü de vurgulamaktadır. Sonuç olarak, araştırma sınıf öğretmenleri arasında örgütsel sinizme katkıda bulunan dört ana temayı tanımlamaktadır: Yönetici Tutumları, İş Yükü, Öğretmen Etkileşimleri ve Okul İkliminin Yozlaşması. Bulgular, eğitim liderlerinin adil ve şeffaf uygulamalar benimsemesi, iş yükünü eşit bir şekilde yönetmesi, iş birliğine dayalı öğretmen etkileşimlerini teşvik etmesi ve olumlu bir okul iklimi oluşturması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu alanların ele alınması, sinizmin azaltılması ve öğretmenlerin moralinin yükseltilmesi ve nihayetinde eğitim çıktılarının iyileştirilmesi için elzemdir. Buradan çıkarılacak en önemli sonuç, kurumsal sinizmin sadece bireysel bir duygu değil, eğitim kurumlarında proaktif liderlik ve stratejik müdahaleler gerektiren sistemik sorunların bir yansıması olduğudur.

4.3 Üçüncü Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt amacına ilişkin bulgular, sınıf öğretmenleri tarafından algılandığı şekliyle sinizmin örgütsel sonuçlarına ilişkin önemli içgörüler ortaya koymaktadır. Öğretmenlerden alınan yanıtlar dört ana tema altında toplanmıştır: Motivasyon ve iş tatmini, profesyonellik, öğretmen kimliği üzerindeki etkiler ve eğitim çıktıları. Bu temaların her biri, örgütsel sinizmin eğitim ortamlarında nasıl tezahür ettiğine ve hem öğretmenler hem de daha geniş eğitim ortamı üzerindeki etkilerine dair incelikli bir anlayış sunmaktadır. İlk tema olan motivasyon ve iş tatmininde, belirlenen alt temalar, okula gelme isteksizliği, düşük verimlilik ve iş tatmini eksikliği gibi sinizmin öğretmenlerin duygusal ve mesleki bağlılıkları üzerindeki zararlı etkilerini vurgulamaktadır. Önceki araştırmalar, olumsuz işyeri koşullarının öğretmenler arasında iş tatmini ve motivasyonun azalmasına yol açabileceğini göstererek bu bulguları desteklemektedir (Kondakçı vd., 2015; Tran vd., 2020). Örneğin, Kondakçı ve arkadaşları, (2015) iş tatmini ile değişime yönelik tutumlar arasındaki dolaylı ilişkiyi vurgulayarak, tatmin eksikliğinin öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olmalarını engelleyebileceğini öne sürmektedir. Ayrıca Tran ve arkadaşları (2020), işyeri koşullarının öğretmenlerin mesleki gelişime katılımını nasıl önemli ölçüde etkilediğini ve bunun iş memnuniyetini artırmak için kritik öneme sahip olduğunu tartışmaktadır. Bu olumsuz sonuçları azaltmak için, okullar açık iletişimi teşvik etmeli, liderlik gelişimini desteklemeli ve adaleti sağlamalıdır, çünkü bu stratejilerin eğitim bağlamlarında motivasyonu ve iş memnuniyetini artırdığı gösterilmiştir

(Nelson vd., 2021; Boyce ve Bowers, 2016). İkinci tema olan profesyonellik, öğretmenlerin sinizm yaşamalarına rağmen öğrencilerine karşı profesyonel bir tavır sergilemeye çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, zorlu ortamlarda bile öğretmen-öğrenci ilişkilerinin korunmasında profesyonelliğin önemini vurgulayan önceki çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir (Castro, 2022; Lee vd., 2012). Öğretmenlerin dış baskılara rağmen profesyonelliğe olan bağlılıkları, olumlu bir eğitim atmosferini teşvik etmek için çok önemli olan öğrencilerinin refahına adanmışlığı yansıtmaktadır (Brandmo ve ark., 2019). Bu bağlılık, öğretmenlerin karşılaştığı zorlukları tanıyan ve ele alan destekleyici liderlik uygulamalarıyla desteklenebilir ve böylece profesyonel kimliklerini güçlendirebilir (Swen, 2019). Üçüncü tema olan öğretmen kimliği üzerindeki etkiler, öğretmenlerin sinizm nedeniyle yaşadıkları, arkadan vurma ve meslektaşlar arasında karşılıklı destek eksikliği gibi iç çatışmaları göstermektedir. Bu tema, olumsuz kişiler arası dinamiklerin öğretmenlerin mesleki kimliklerini nasıl zayıflatabileceğini ve toksik bir çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini vurgulayan mevcut literatürle örtüşmektedir (Beard ve Hoy, 2010; Louis vd., 2016). Bulgular, iş birliğine dayalı bir kültürü teşvik etmenin ve öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirmenin bu olumsuz etkileri azaltabileceğini göstermektedir. Araştırmalar, destekleyici liderliğin ve kolektif sorumluluğa odaklanmanın öğretmenlerin aidiyet duygusunu ve mesleki kimliğini geliştirebileceğini göstermektedir (Woodland & Mazur, 2018; Liou, 2016). Son olarak, eğitim çıktıları teması, sinizmin öğretmenlerin katılımını ve iş birliğini olumsuz yönde etkilediğini ve nihayetinde öğrenci başarısını etkilediğini göstermektedir. Bu durum, öğretmen morali ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalarla da uyumludur (Jabbar, 2017; Liu & Hallinger, 2018). Bulgular, sinizmin işbirlikçi uygulamalar ve mesleki gelişim yoluyla ele alınmasının eğitim çıktılarını iyileştirebileceğini; desteklendiğini hisseden öğretmenlerin öğrencileri ve meslektaşlarıyla olumlu ilişkiler kurma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Paletta vd., 2019; Steele vd., 2020). Sonuç olarak, bu araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel sinizmin sınıf öğretmenleri üzerindeki çok yönlü etkisinin altını çizmektedir. Belirlenen temalar (motivasyon ve iş tatmini, profesyonellik, öğretmen kimliği üzerindeki etkiler ve eğitim çıktıları), sinizmin öğretmenlerin mesleki yaşamlarını nasıl etkilediğine dair kapsamlı bir resim çizmek için birbiriyle bağlantılıdır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için, eğitim liderlerinin açık iletişim, mesleki gelişim ve kolektif sorumluluğa öncelik veren destekleyici ve işbirlikçi bir ortam geliştirmeleri zorunludur. Bunu yaparak okullar öğretmen memnuniyetini artırabilir ve nihayetinde öğrenciler için eğitim çıktılarını iyileştirebilir.

4.4 Dördüncü Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma

İlk tema olan iletişim ve iş birliği, destekleyici bir eğitim ortamının geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Belirlenen alt temalar -çözüm odaklı tutumlar, empati, işbirlikçi ortamlar ve dürüst iletişim- eğitim ortamlarında olumlu kişilerarası ilişkilerin rolünü vurgulayan önceki araştırmalarla uyumludur. Örneğin, çalışmalar eğitimciler arasında etkili iletişim ve iş birliğinin iş memnuniyetini önemli ölçüde artırabileceğini ve sinizm duygularını azaltabileceğini göstermiştir (Boyce & Bowers, 2016; Hourani & Stringer, 2014). Öğretmenlerin empati ve çözüm odaklı yaklaşımlara yaptığı vurgu, eğitim liderliğinde sosyo-duygusal faktörlerin giderek daha fazla kabul gördüğünü yansıtmaktadır; bu faktörler öğretmenlerin moralinin ve öğrenme sonuçlarının iyileştirilmesiyle ilişkilendirilmiştir (Wang vd., 2022). Bu bulgu, ağırlıklı olarak yapısal veya politikayla ilgili çözümlere odaklanan önceki çalışmalardan ayrılarak okullardaki duygusal ve ilişkisel dinamiklere değer vermeye doğru bir kayma olduğunu göstermektedir (Shin vd., 2012). İkinci tema olan mesleki gelişim ve odaklanma, öğretmenlerin sürekli gelişim ve öğrencilerle etkileşim yoluyla sinizmi azaltmak için kullandıkları proaktif stratejileri

vurgulamaktadır. Yeni öğretim yöntemleri arama, öğrencilerle kaliteli zaman geçirme ve odaklanmayı sürdürme alt temaları, öğretmen yeterliliğini ve memnuniyetini artırmanın bir yolu olarak sürekli mesleki gelişimi savunan literatürle örtüşmektedir (Brandmo vd., 2019; Nelson vd., 2021). Bu yaklaşım yalnızca bireysel gelişimi teşvik etmekle kalmıyor, aynı zamanda daha üretken bir okul ortamına katkıda bulunuyor ve böylece sinizmin zararlı etkilerini ele alıyor. Bulgular, mesleki gelişimlerine öncelik veren öğretmenlerin olumlu bir okul kültürü geliştirme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir ki bu da mesleki öğrenme topluluklarının kolektif öğretmen yeterliliğini ve bağlılığını artırabileceğini gösteren araştırmalarla tutarlıdır (Wang, 2018). Üçüncü tema olan kaçınma ise daha karmaşık bir tablo ortaya koymaktadır. Geri çekilme, düşük performans sergileme ve sinizmi görmezden gelme gibi stratejiler geçici bir rahatlama sağlayabilirken, bir ayrılma ve çözülmemiş çatışma döngüsünü sürdürme riski taşır. Bu durum, uzun vadeli sorun çözmeyi engelleyebilecek ve kurumsal sağlığı olumsuz etkileyebilecek kaçınma davranışlarına karşı uyarıda bulunan çalışmaların bulgularıyla da uyumludur (Hourani ve Stringer, 2014; Bastian, 2023). Kaçınmanın bir başa çıkma stratejisi olarak kabul edilmesi, okulların geri çekilmek yerine yapıcı katılımı teşvik eden destekleyici çerçeveler sağlaması gerekliliğinin altını çizmektedir. Bu bakış açısı, öğretmenlerin sinizmle ilişkili zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olabilecek profesyonel destek sistemlerine duyulan ihtiyacı vurguladığı için çok önemlidir (Hulpia vd., 2011). Sonuç olarak, çalışmanın bulguları sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmle başa çıkmak için kullandıkları çeşitli stratejilere ışık tutmaktadır. Araştırma, iletişim, mesleki gelişim ve kaçınmanın potansiyel tuzaklarını vurgulayarak, eğitimcilerin zorlu ortamlarda dayanıklılığı nasıl teşvik edebileceklerine dair incelikli bir anlayışa katkıda bulunmaktadır. Pratik öneriler arasında, iş birliğine dayalı uygulamalara ve duygusal desteğe öncelik veren yapılandırılmış mesleki gelişim programlarının oluşturulması ve böylece öğretmenlerin iş memnuniyetinin ve genel refahının artırılması yer almaktadır. Özet olarak bu çalışma, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmle başa çıkmak için iletişim ve iş birliği, mesleki gelişim ve odaklanma ve kaçınma olmak üzere üç ana temada sınıflandırılan bir dizi strateji kullandığını ortaya koymaktadır. Bulgular, destekleyici ve işbirlikçi bir okul ortamının teşvik edilmesinin, sürekli mesleki gelişime öncelik verilmesinin ve kaçınma stratejilerinin sınırlılıklarının farkına varılmasının önemini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, bu görüşler eğitim liderliği ve politikası için değerli çıkarımlar sunmakta ve sinizmi ele almaya yönelik bütüncül bir yaklaşımın öğretmen memnuniyetini artırdığını ve eğitim çıktılarını iyileştirebileceğini öne sürmektedir.

4.5 Beşinci Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmin etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik yöntemlere ilişkin görüşlerine dair bulgular, eğitim liderliği ve örgüt kültürüne ilişkin mevcut literatürle hem örtüşen hem de onlardan ayrılan çok yönlü bir bakış açısını ortaya koymaktadır. Öğretmenlerden gelen yanıtlar üç ana tema altında kategorize edilmiştir: Öğretmenler, yöneticiler ve politika yapıcılar için stratejiler. Her tema, sorumluluk, saygı, empati ve örgütsel adaletin önemini vurgulayan çeşitli alt temaları kapsamaktadır. Öğretmenlere odaklanan ilk temada sorumluluk, sevgi ve saygı ile birlik ve beraberlik gibi alt temalar öğretmenlerin destekleyici bir ortam geliştirmeleri gerektiğinin altını çizmektedir. Bu durum, eğitim ortamlarındaki sinizmin azaltılmasında kişiler arası ilişkilerin ve duygusal desteğin rolünü vurgulayan önceki araştırmalarla da uyumludur (Kraft ve Gilmour, 2016; Tichnor-Wagner vd., 2016). Örneğin, bir başa çıkma mekanizması olarak empatiye yapılan vurgu, empatik liderliğin olumlu bir okul iklimini teşvik edebileceğini ve böylece personel arasındaki sinizm duygularını azaltabileceğini öne süren bulgularla örtüşmektedir (Castro, 2022; Rogers, 2022).

Öğretmenlerin okullarda aile benzeri bir atmosfer yaratılması yönündeki çağrılarını, duygusal refah ve karşılıklı saygıya öncelik veren işbirlikçi kültürleri savunan literatürü yansıtmaktadır (Johnson ve Chrispeels, 2010; Adams ve Miskell, 2016). Yöneticilere yönelik ikinci tema, örgütsel adalet ve destekleyici liderliğin önemini vurgulamaktadır. Öğretmenler adil muamele ve karar alma süreçlerine dahil olma isteklerini dile getirmişlerdir ki bu da katılımcı karar almanın öğretmenlerin bağlılığını artırıp sinizmi azaltabileceğini gösteren çalışmalarla uyumludur (Boies ve Fiset, 2018; Wang, 2018). “Biz dili” ve paylaşılan kurumsal kimlik kavramı, aidiyet duygusunu teşvik etmede ve eğitimciler arasında yabancılaşma duygularını azaltmada kolektif sorumluluğun önemini yansıtmaktadır (Jabbar, 2017; Patrick, 2022). Bu bakış açısı, yöneticilerin adil muamelesinin ve takdirinin öğretmenlerin moralini ve bağlılığını nasıl önemli ölçüde etkileyebileceğini gösteren araştırmalarla desteklenmektedir (Holquist vd., 2023; Martínez vd., 2019). Üçüncü tema, okullardaki fiziksel ve sosyal koşulların iyileştirilmesi ihtiyacını vurgulayarak politika yapıcılara hitap etmektedir. Öğretmenler, mesleklerine saygı gösterilmesi ve değer verilmesi arzusunu dile getirmiştir. Bu da öğretmenlerin iş memnuniyeti ve motivasyonunu eğitim sistemi içinde algıladıkları değerle ilişkilendiren çalışmalarla örtüşmektedir (Young vd., 2017; Roegman vd., 2021). Demokratik yönetim yaklaşımlarına ve öğretimde saygınlığın yeniden tesis edilmesine yönelik çağrı, öğretmenlerin sesine ve mesleki gelişimine öncelik veren sistemik reformları savunan literatürle uyumludur (Malin vd., 2017; Dixon vd., 2021). Ayrıca, okul işleyişinin iyileştirilmesi ve fiziksel ihtiyaçların giderilmesine yapılan vurgu, kaynak tahsisinin eğitim çıktıları üzerindeki etkisine ilişkin daha geniş tartışmaları yansıtmaktadır (Wang vd., 2022; Veelen vd., 2017). Sonuç olarak, bu çalışmadan elde edilen bulgular, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmi ele alma konusundaki bakış açılarının anlaşılmasını sağlamaktadır. Belirlenen temalar, destekleyici liderlik, eşit muamele ve işbirlikçi kültürlerin önemine ilişkin mevcut literatürü yansıtmakla kalmayıp, daha fazla dikkat edilmesi gereken alanları da vurgulamaktadır. Bu bulgular, olumlu bir okul ikliminin teşvik edilmesinin, iş birliğine, saygıya ve mesleki saygınlığa değer veren bir ortam yaratmak için öğretmenlerin, yöneticilerin ve politika yapıcılarının ortak çabalarını gerektirdiğini göstermektedir. Pratik öneriler arasında katılımcı karar alma süreçlerinin uygulanması, paydaşlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ve okullarda sinizmin etkilerini azaltmak için eğitimcilerin refahına öncelik verilmesi yer almaktadır.

4.6 Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar ışığında uygulayıcı ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

4.6.1 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma Eskişehir ilinde görev yapan sınıf öğretmenleri ile sınırlıdır. Araştırma farklı şehirlerde çalışan farklı branş öğretmenleri ile yapılarak bulguların daha zenginleşmesi sağlanabilir.
2. Araştırma devlet okulunda yapılmıştır. Özel okullarda çalışan öğretmenleri de kapsayan bir araştırma yapılabilir.
3. Bu çalışma nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Sonraki çalışmalarda nicel yöntem kullanılarak daha çok öğretmene ulaşıp sonuçlar değerlendirilebilir.
4. Alanda yapılan çalışmalara bakıldığında öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm inceleyen nitel çalışmaların çok az olduğu görülmektedir. Nitel çalışma yaparak derinlemesine analiz yapılabilir.

4.6.2 Uygulamacılara Yönelik Öneriler

1. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sinizmden uzak sağlıklı bir iletişim kurabilmeleri için hem okul içinde hem de okul dışında iletişimi artırıcı etkinlikler yapılmalıdır.
2. Örgütsel sinizmin yaşanmaması için alınacak önlemlere yönelik geniş bir araştırma yapılabilir.
3. Okullarda görev yapan yöneticilerin öğretmenlerine gereken değeri vermeli ve destek olmalıdır.
4. Okullarda görev yapan yöneticilere öğretmen sinizmini ortadan kaldırmaya yönelik bilgilendirici seminerler ve hizmet içi eğitimlere yer verilmelidir.
5. Öğretmenlere de sinizme yol açacak durumları ortadan kaldırmak için hizmet içi eğitim faaliyeti verilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S., Yıldızbaş, T., Y., Özkul, R., & Doğan, Ü. (2023). Investigation of teachers' perception levels of organizational cynicism and organizational loneliness. *International Journal of Educational Research Review*, 8(3), 396-406. <https://doi.org/10.24331/ijere.1167626>
- Adams, C. & Miskell, R. (2016). Teacher trust in district administration. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 675-706. <https://doi.org/10.1177/0013161x16652202>
- Akan, D., Bektaş, F., & Yıldırım, İ. (2014). Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Education Sciences*, 9(1), 48-56. <https://doi.org/10.12739/NWSA.2014.9.1.1C0605>
- Arens, A. & Morin, A. (2016). Relations between teachers' emotional exhaustion and students' educational outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 108(6), 800-813. <https://doi.org/10.1037/edu000105>
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(Özel Sayı 1), Ö395-Ö407.
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Ankara Altındağ ilçesi örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bastian, J. (2023). *Educator Attrition and Mobility During the COVID-19 Pandemic*. Educational Researcher.
- Beard, K. & Hoy, W. (2010). The nature, meaning, and measure of teacher flow in elementary schools: a test of rival hypotheses. *Educational Administration Quarterly*, 46(3), 426-458. <https://doi.org/10.1177/0013161x10375294>
- Boies, K. & Fiset, J. (2018). I do as i think: exploring the alignment of principal cognitions and behaviors and its effects on teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 55(2), 225-252. <https://doi.org/10.1177/0013161x18785869>
- Boyce, J. & Bowers, A. (2016). Different levels of leadership for learning: investigating differences between teachers individually and collectively using multilevel factor analysis of the 2011-2012 schools and staffing survey. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 197-225. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1139187>
- Brandmo, C., Tiplic, D., & Elstad, E. (2019). Antecedents of department heads' job autonomy, role clarity, and self-efficacy for instructional leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 411-430. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1580773>

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brenninkmeijer, V., Vanyperen, N. W., & Buunk, B. P. (2001). I am not a better teacher, but others are worse: Burnout and perceptions of superiority among teachers. *Social Psychology of Education*, 4(3), 227-243.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Camburn, E., Goldring, E., Sebastian, J., May, H., & Huff, J. (2015). An examination of the benefits, limitations, and challenges of conducting randomized experiments with principals. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 187-220. <https://doi.org/10.1177/0013161x15617808>
- Castro, A. (2022). Managing competing demands in a teacher shortage context: the impact of teacher shortages on principal leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 59(1), 218-250. <https://doi.org/10.1177/0013161x221140849>
- Cloutier, C. & Ravasi, D. (2020). Using tables to enhance trustworthiness in qualitative research. *Strategic Organization*, 19(1), 113-133.
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (S. B. Demir, Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dixon, L., Pham, L., Henry, G., Corcoran, S., & Zimmer, R. (2021). Who leads turnaround schools? characteristics of principals in tennessee's achievement school district and innovation zones. *Educational Administration Quarterly*, 58(2), 258-299. <https://doi.org/10.1177/0013161x211055702>
- Erkuş, A. (2009). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci (İkinci baskı)*. Seçkin Yayıncılık.
- Fatima, S. & Wolf, S. (2020). Cumulative risk and newly qualified teachers' professional well-being: evidence from rural ghana. *Research in Comparative and International Education*, 15(4), 414-436. <https://doi.org/10.1177/1745499920926792>
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage.
- Fuller, B. Vd. (2017), "Do Academic Preschools Yield Stronger Benefits? Cognitive Emphasis, Dosage, And Early Learning", *Journal Of Applied Developmental Psychology*, 52, 1-11.
- Green, J. C., Krayder, H. & Mayer, E. (2005). Combining qualitative and quantitative methods in social inquiry. In b. Somekh & c. Lewin (eds.). *Research Methods in The Social Sciences* (pp. 275-282). Sage.
- Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2017). Do beliefs make a difference? exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in iran. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 800-819. <https://doi.org/10.1177/1741143217700283>
- Heck, R. & Chang, J. (2017). Examining the timing of educational changes among elementary schools after the implementation of nclb. *Educational Administration Quarterly*, 53(4), 649-694. <https://doi.org/10.1177/0013161x17711480>
- Holquist, S., Mitra, D., Conner, J., & Wright, N. (2023). What is student voice anyway? the intersection of student voice practices and shared leadership. *Educational Administration Quarterly*, 59(4), 703-743. <https://doi.org/10.1177/0013161x231178023>

- Hourani, R. B. & Stringer, P. (2014). Professional development: perceptions of benefits for principals. *International Journal of Leadership in Education*, 17(3), 304–326.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771. <https://doi.org/10.1177/0013161x11402065>
- Ingersoll, R. & Tran, H. (2023). Teacher shortages and turnover in rural schools in the us: an organizational analysis. *Educational Administration Quarterly*, 59(2), 396-431. <https://doi.org/10.1177/0013161x231159922>
- Jabbar, H. (2017). Recruiting “talent”: school choice and teacher hiring in new orleans. *Educational Administration Quarterly*, 54(1), 115-151. <https://doi.org/10.1177/0013161x17721607>
- Jennings, P. & Greenberg, M. (2009). The prosocial classroom: teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491-525. <https://doi.org/10.3102/0034654308325693>
- Jennings, J., Deming, D., Jencks, C., Lopuch, M., & Schueler, B. (2015). Do differences in school quality matter more than we thought? new evidence on educational opportunity in the twenty-first century. *Sociology of Education*, 88(1), 56-82. <https://doi.org/10.1177/0038040714562006>
- Johnson, P. & Chrispeels, J. (2010). Linking the central office and its schools for reform. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 738-775. <https://doi.org/10.1177/0013161x10377346>
- Johnson, L. (2017). The lives and identities of uk black and south asian head teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(5), 842-862. <https://doi.org/10.1177/1741143217717279>
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kılınç, A. Ç. (2018). The relationship between organizational justice, trust, and organizational cynicism in schools. *Educational Research and Reviews*, 13(12), 440-448.
- Kondakçı, Y., Beycioğlu, K., Sincar, M., & Uğurlu, C. (2015). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 176-197. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1023361>
- Kraft, M., Papay, J., Johnson, S., Charner-Laird, M., Ng, M., & Reinhorn, S. (2015). Educating amid uncertainty. *Educational Administration Quarterly*, 51(5), 753-790. <https://doi.org/10.1177/0013161x15607617>
- Kraft, M. & Gilmour, A. (2016). Can principals promote teacher development as evaluators? a case study of principals' views and experiences. *Educational Administration Quarterly*, 52(5), 711-753. <https://doi.org/10.1177/0013161x16653445>
- Lee, J. (2020). Is “whole child” education obsolete? public school principals' educational goal priorities in the era of accountability. *Educational Administration Quarterly*, 56(5), 856-884. <https://doi.org/10.1177/0013161x20909871>
- Lee, M., Hallinger, P., & Walker, A. (2012). A distributed perspective on instructional leadership in international baccalaureate (ib) schools. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 664-698. <https://doi.org/10.1177/0013161x11436271>
- Liu, S. & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in china: testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501-528. <https://doi.org/10.1177/0013161x18769048>

- Liou, J.-C. (2016). Performance Measures for Evaluating the Dynamic Authentication Techniques. *International Journal of Cyber-Security and Digital Forensics*, 5(2), 83-93
- Louis, K., Murphy, J., & Smylie, M. (2016). Caring leadership in schools. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 310-348. <https://doi.org/10.1177/0013161x15627678>
- Malin, J., Bragg, D., & Hackmann, D. (2017). College and career readiness and the every student succeeds act. *Educational Administration Quarterly*, 53(5), 809-838. <https://doi.org/10.1177/0013161x17714845>
- Martínez, M., Rivera, M., & Marquez, J. (2019). Learning from the experiences and development of latina school leaders. *Educational Administration Quarterly*, 56(3), 472-498. <https://doi.org/10.1177/0013161x19866491>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. A. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Nelson, J., Grissom, J., & Cameron, M. (2021). Performance, process, and interpersonal relationships: explaining principals' perceptions of principal evaluation. *Educational Administration Quarterly*, 57(4), 641-678. <https://doi.org/10.1177/0013161x211009295>
- Özdem, G. (2015). An overview of postgraduate thesis within the field of education policies in Turkey (1989-2014). *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(24222), 631-646. <https://doi.org/10.21547/jss.256758>
- Özen, H., Korkmaz, M., Konucuk, E., Çeven, B., Sayar, N., Menşan, N.Ö., Chan, T.C., (2024). Mathematics Teachers' Experiences of Positive Error Climate. *Journal of Qualitative Research in Education*, 38, 108-142, DOI: 10.14689/enad.38.1910
- Paletta, A., Ferrari, E., & Alimehmeti, G. (2019). How principals use a new accountability system to promote change in teacher practices: evidence from Italy. *Educational Administration Quarterly*, 56(1), 123-173. <https://doi.org/10.1177/0013161x19840398>
- Pan, H., Chung, C., & Lin, Y. (2023). Exploring the predictors of teacher well-being: an analysis of teacher training preparedness, autonomy, and workload. *Sustainability*, 15(7), 5804. <https://doi.org/10.3390/su15075804>
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Pegem Akademi.
- Patrick, S. (2022). Organizing schools for collaborative learning: school leadership and teachers' engagement in collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 58(4), 638-673. <https://doi.org/10.1177/0013161x221107628>
- Price, H. (2011). Principal-teacher interactions. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39-85. <https://doi.org/10.1177/0013161x11417126>
- Robson, C. (2015). *Real world research*. (N. D. Ş. Çinkır, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık
- Rogers, L. K. (2022). Principal supervisors and the challenge of principal support and development. *Educational Administration Quarterly*, 58(4), 527-560.
- Shen, B., McCaughy, N., Martin, J., Garn, A., Kulik, N., & Fahlman, M. (2015). The relationship between teacher burnout and student motivation. *British Journal of Educational Psychology*, 85(4), 519-532. <https://doi.org/10.1111/bjep.12089>
- Roegman, R., Perkins-Williams, R., Budzyn, M., Killian-Tarr, O., & Allen, D. (2021). How conceptions of equity inform principal data use: a purposeful examination of principals

- from four school districts. *Educational Administration Quarterly*, 58(2), 183-222. <https://doi.org/10.1177/0013161x211056084>
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Shin, H. & Park, S. (2012). Exploring the impact of online peer feedback on EFL learners' writing. *Language Learning & Technology*, 16(1), 71-89.
- Stauffer, S. & Mason, E. (2013). Addressing elementary school teachers' professional stressors. *Educational Administration Quarterly*, 49(5), 809-837. <https://doi.org/10.1177/0013161x13482578>
- Steele, J., Steiner, E., & Hamilton, L. (2020). Priming the leadership pipeline: school performance and climate under an urban school leadership residency program. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 221-256. <https://doi.org/10.1177/0013161x20914720>
- Swen, C. (2019). Talk of calling: novice school principals narrating destiny, duty, and fulfillment in work. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 177-219. <https://doi.org/10.1177/0013161x19840387>
- Tichnor-Wagner, A., Harrison, C., & Cohen-Vogel, L. (2016). Cultures of learning in effective high schools. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 602-642. <https://doi.org/10.1177/0013161x16644957>
- Tikkanen, L., Pyhältö, K., Soini, T., & Pietarinen, J. (2021). Crossover of burnout in the classroom – is teacher exhaustion transmitted to students? *International Journal of School & Educational Psychology*, 9(4), 326-339. <https://doi.org/10.1080/21683603.2021.1942343>
- Tran, N., Nguyen, C., Nguyen, G., Ho, T., Bui, Q., & Hoang, N. (2020). Workplace conditions created by principals for their teachers' professional development in vietnam. *International Journal of Leadership in Education*, 25(2), 238-257. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708472>
- Wang, Y., Bowers, A., & Fikis, D. (2016). Automated text data mining analysis of five decades of educational leadership research literature. *Educational Administration Quarterly*, 53(2), 289-323. <https://doi.org/10.1177/0013161x16660585>
- Wang, Y. (2018). Pulling at your heartstrings: examining four leadership approaches from the neuroscience perspective. *Educational Administration Quarterly*, 55(2), 328-359. <https://doi.org/10.1177/0013161x18799471>
- Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2022). Time demands and emotionally draining situations amid work intensification of school principals. *Educational Administration Quarterly*, 59(1), 112-142. <https://doi.org/10.1177/0013161x221132837>
- Weaver-Hightower, M. B. (2018). *How to write qualitative research*. Routledge.
- Woodland, R. & Mazur, R. (2018). Of teams and ties: examining the relationship between formal and informal instructional support networks. *Educational Administration Quarterly*, 55(1), 42-72. <https://doi.org/10.1177/0013161x18785868>
- Vatansever Bayraktar, H. & Mutlu, H. (2023). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel Sinizm algısı. *Rumeli Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, 34, 543-561.
- Veelen, R., Slegers, P., & Endedijk, M. (2017). Professional learning among school leaders in secondary education: the impact of personal and work context factors. *Educational Administration Quarterly*, 53(3), 365-408. <https://doi.org/10.1177/0013161x16689126>
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (On Birinci Baskı)*. Seçkin Yayınevi.

Yorulmaz, A. & Çelik, S. (2016). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 161-193.

Young, M., Winn, K., & Reedy, M. (2017). The every student succeeds act: strengthening the focus on educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 53(5), 705-726.
<https://doi.org/10.1177/0013161x17735871>

Çatışma Beyanı: Makalenin yazarları, bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi, kurum veya kuruluşun finansal ilişkileri bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

Destek: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Etik: Bu çalışmada, Yayın Etiği Komitesi (Committee on Publication Ethics, COPE) tarafından belirlenen uluslararası standartlar ve kılavuzlar doğrultusunda gerekli etik şartlar sağlanmış ve tüm süreçler bu ilkelere uygun yürütülmüştür.

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.