



# Asya Studies

Akademik Sosyal Araştırmalar / Academic Social Studies  
Year: 9, Number: 34, p. 1-24, Winter 2025

## Okul Liderliğinin Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Algıları Üzerindeki Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması\* *The Impact of School Leadership on Teachers' Perceptions of Organizational Cynicism and Organizational Silence: A Meta-Analysis Study*

ISSN: 2602-2877 / E-ISSN: 2602-263X

Araştırma Makalesi  
Research Article

Makale Geliş Tarihi  
Article Arrival Date  
**26 / 02 / 2025**

Makale Kabul Tarihi  
Article Accepted Date  
**08 / 12 / 2025**

Makale Yayım Tarihi  
Article Publication Date  
**31 / 12 / 2025**

## Asya Studies

Betül Selçuk  
Öğretmen / Siirt Milli Eğitim  
Müdürlüğü  
[betull.selcuk@gmail.com](mailto:betull.selcuk@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-5109-9886

Prof. Dr. Nazım Çoğaltay  
Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
[yuscogaltay@gmail.com](mailto:yuscogaltay@gmail.com)  
ORCID: 0000-0001-5676-4470

\* Bu makale, İntihal.net tarafından taranmıştır. Bu makale, Creative Commons lisansı altındadır. Bu makale, doküman analizi şeklinde yapıldığı için etik kurul onayı gerekmemektedir.

### Öz

Bu çalışmanın amacı; okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları üzerindeki etkisini meta-analiz yöntemiyle belirlemektir. Meta-analize dâhil edilecek araştırmaları belirlemek için YÖK Tez, ULAKBİM, Google Akademik, EBSCO, SOBİAD ve ASOS veri tabanları incelenerek literatür taraması gerçekleştirildi. Geliştirilen tarama stratejisiyle okul liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik araştırmaların 11'i yapıcı okul liderliği davranışları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik, 7'si ise yapıcı olmayan okul liderliği davranışları ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik olacak şekilde 18 çalışma 2 başlık altında çalışmaya dahil edildi. Okul liderliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik ise bu 16 çalışmanın 8'i yapıcı okul liderliği davranışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik kalan 8'i ise yapıcı olmayan okul liderliği davranışları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik olacak şekilde 16 çalışma 2 başlık altında çalışmaya dahil edildi. Dâhil edilen çalışmalara ait veriler Excel dosyasına aktarıldıktan sonra Comprehensive Meta-Analysis programında analizler yapıldı. Elde edilen bulgulara göre yapıcı okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde orta düzeyde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu [ $r = -.43$ ]; yapıcı olmayan okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde geniş düzeyde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu [ $r = .58$ ]; yapıcı okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde orta düzeyde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu [ $r = -.37$ ] ve yapıcı olmayan okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde orta düzeyde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu [ $r = .35$ ] tespit edildi.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Liderliği, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik, Meta-Analiz

### Abstract

The aim of this study is to determine the impact of school administrators' leadership behaviors on teachers' perceptions of organizational cynicism and organizational silence using the meta-analysis method. A literature review was conducted by examining databases such as YÖK Thesis, ULAKBİM, Google Scholar, EBSCO, SOBİAD, and ASOS to identify the studies to be included in the meta-analysis. Using the developed search strategy, 18 studies were included under two headings: 11 studies focused on the relationship between constructive school leadership behaviors and organizational cynicism, while 7 studies examined the relationship between non-constructive school leadership behaviors and organizational cynicism. For the relationship between school leadership and organizational silence, 16 studies were included: 8 focused on constructive school leadership behaviors and organizational silence, and the remaining 8 examined non-constructive school leadership behaviors and organizational silence. After the data from the included studies were transferred to an Excel file, analyses were conducted using the Comprehensive Meta-Analysis program. The findings indicated that constructive school leadership had a moderate negative effect on teachers' perceptions of organizational cynicism [ $r = -.43$ ], while non-constructive school leadership had a large positive effect on teachers' perceptions of organizational cynicism [ $r = .58$ ]. Additionally, constructive school leadership had a moderate negative effect on teachers' perceptions of organizational silence [ $r = -.37$ ], and non-constructive school leadership had a moderate positive effect on teachers' perceptions of organizational silence [ $r = .35$ ].

**Keywords:** School Leadership, Organizational Cynicism, Organizational Silence, Meta-Analysis

### Atf Bilgisi / Citation Information

Soyadı, A. (2025). Okul Liderliğinin Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Algıları Üzerindeki Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Asya Studies*, 9(34), 1-24. <https://doi.org/10.31455/asya.1647280>

## GİRİŞ

İnsanların her dönem ilgi duyduğu liderlik kavramının insanlık tarihi kadar eskiye dayandığı söylenebilir (Akan vd., 2014). Sosyal bir varlık olan insanın olduğu her dönemde bir lidere ihtiyaç duyulmuştur (Cemaloğlu, 2007). Toplumun ihtiyacına, kültürüne göre farklılık gösteren liderlik kavramına dair alanyazında çok sayıda liderlik tanımına rastlanmaktadır (Turan ve Bektaş 2014; Demir ve Yılmaz, 2018). Northouse'a (2013) göre liderliğin onu tanımlayan insan sayısı kadar farklı tanımı vardır.

Lider kişi, örgütü için büyük hedefler belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için örgüt bireylerini hareket geçiren kişidir (Bursalıoğlu, 2005). Başka bir tanımda liderlik; bireyleri bir görevi isteyerek yerine getirmeye inandırma sanatı olarak tanımlanmıştır. (Paksoy, 2002). Literatürde karşılaşılan bir diğer liderlik tanımı; örgüt içerisinde bir kişinin öne çıkma süreci şeklinde ifade edilmiştir (İbicioğlu vd., 2009). Bir başka çalışmada ise liderlik; insanları ortak amaçlar etrafında bir araya getirme ve belirlenen bu hedefler doğrultusunda bireyleri harekete geçirebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Eren, 2012). Bilim insanları birçok liderlik kavramını alanyazına kazandırmış olsalar dahi tanımlamaların hepsinde ortak olarak vurgulanan liderliğin örgüt içerisindeki bireyleri motive eden, geliştiren, etkileyerek harekete geçiren bir güç olduğudur (Bass, 2008).

Liderliğe dair yapılan çalışmalar incelendiğinde hemen hemen hepsinde liderlik davranışının örgütsel ve bireysel değişkenleri doğrudan etkilediği ifade edilmektedir (Terzi ve Derin, 2016). Eğitim örgütü niteliğindeki okullarda yönetici konumundaki okul müdürlerinin sergilemiş olduğu liderlik tarzlarının da öğretmenlerin iş doyumunu, tükenmişliği, örgüt bağlılığı gibi çıktılara doğrudan etki ettiği belirlenmiştir (Buluç, 2009; Çoğaltay, 2014). Liderliğin etkilediği örgütsel davranışlardan birinin de örgütsel sinizm olduğu ifade edilmektedir (Güçlü vd., 2017).

Örgütsel sinizm bireyin mensubu olduğu örgüte karşı beslediği negatif duygular ve göstermiş olduğu olumsuz davranışlar olarak ifade edilebilir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010). Diğer bir deyişle sinizm bir özelliği değil daha çok bir durumu ifade etmektedir (Kalağan, 2009). Sinizmin ortaya çıkışı milattan önce 500 yıllarına dayanmaktadır. Kökeni antik Yunandan gelir. (Mantere ve Martinsou, 2001). Sinizm kavramının kökeniyle alakalı iki görüş ortaya atılmıştır: Birinci görüşe göre sinizm “köpek” anlamına gelen “kyon” sözcüğünden türemiştir. İkinci görüşe göre ise Atina’da siniklerin okulunun bulunduğu “Kynosarges” adlı kasabanın adından türemiştir (Dean vd., 1998). Sinikler okullarında, bir köpek kadar saldırgan, hırçın oldukları için (Ağaoğulları, 1989) ve köpeklerde bulunmayan utanma ve arsızlık hissinin bu insanlarda da olmamasından dolayı halk tarafından köpek olarak adlandırılmışlardır (Erbay, 1996). Birinci yaklaşımdan yola çıkarak sinik bireyler; kural tanımaz, örgüt içerisinde bireysel ve başlarına buyruk hareket eden, istenmedik davranışlar gösterme ihtimali yüksek olan kişiler olarak tanımlanabilir (Bağrıyanık, 2017). Her ne kadar tarihteki ilk sinik Antisthenes olarak bilinse de gündüz vakti elindeki fenerle koşturarak “Hey insanlar!” diye bağırarak sonra da çevresine toplanan insanlara “Ben insanları çağırdım pislikleri değil!” (Sur, 2010) diyen, Sinoplu Diyojen sinizmin en bilindik temsilcisi kabul edilir (Dean vd., 1998). Sinik bireylerin kendilerine has davranış şekilleri vardır. Onlar kanunları reddederler, onurlu bir insanın kanunlara göre değil doğanın yasalarına göre hareket edeceğini savunurlar. Sinikler hükümet ve hükümet birimleri ile yakın ilişki kurmazlar. (Sayre, 2011). Nitekim Diyojen bir gün Büyük İskender ile karşılaştığında Büyük İskender ona “Dile benden ne dilersen, isteğini gerçekleştireceğim” der. Diyojen Büyük İskender’e “Gölge etme, başka ihsan istemem” cevabını verir (Laursen, 2009). Diyojen'in Büyük İskender’e vermiş olduğu bu yanıtta da sinik insanların materyalist olmadıkları, alelade, sıradan ve basit bir yaşamı tercih ettikleri anlaşılmaktadır (Helvacı, 2010). Sinizmin insanın tutkularından arınarak sade bir yaşamı benimsemesi felsefesine bağlı kalan Diyojen kendini bir çanakla birlikte bir fiçiyi hapseder. Fiçisinden çıktığı bir gün avuç içiyle su içen bir çocuğu görür ve şöyle der “Bu çocuk bana fazladan bir eşyam olduğunu gösterdi”. Yine bir gün olimpiyat oyunlarından

dönen Diyojen'e halktan biri kalabalık olup olmadığını sorar. Diyojen ona şöyle karşılık verir "evet kalabalıktı fakat çok az insan vardı". Tüm bu davranışlar sinizmin yansıması olarak kabul edilebilir (Sur, 2010). Sinik bireyler için bu hayattaki en önemli şey mutlu olmaktır; mutlu olmak tam bir özgürlük olduğunda söz konusu olabilir (Sayre, 2011). Bu yüzden dini yasalar, toplumsal yasalar veya gelenek görenekler onlar için bağlayıcı değildir. Zira sinikler toplumsal kanunları oluşturan insanların kendilerinden daha zeki olmadıklarını düşünürler (Boz, 2016). Sinik bireyler toplumsal yasaları reddettikleri gibi toplumsal değerleri de reddederler ve gösterişten uzak fakir bir hayatı yaşamayı seçerler (Cevizci, 1997). Sinizm kavramı her ne kadar antik dönemde etik olmayan davranışlara tepki olarak ortaya çıkıp (Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016) olumlu bir durumu karşılarsa da günümüzde olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Sinizm şüphecilik, güvensizlik, negatif bakış açısı gibi olumsuz durumlarla ilintilidir (Eaton, 2000). Niederhoffer (1967) sinizmin temelinde kıskançlık, düşmanlık ve nefret duygularının yattığını söyler ve sinizmi kırgınlıkla ilişkilendirir. Dean ve arkadaşları (1998) sinizmi; bireyin örgütüne karşı beslediği olumsuz duygu ve tutumlar olarak nitelendirmişlerdir. Cole ve arkadaşları (2006) sinizmi bireyin örgüt içerisinde edinmiş olduğu tecrübelerden çıkardığı yargılar olarak tanımlarken; Anderson (1996) sinizmi bireyin örgüte karşı hissetmiş olduğu hayal kırıklığı, güvensizlik ve umutsuzluk olarak tanımlamış; Bedeian (2007) ise sinizmi bireyin örgütüne karşı sergilediği olumsuz tutum olarak ifade etmiştir. Sur (2010) sinizm kavramını, her koşulda kendi menfaatini ön planda tutan, memnun edilmesi güç olan, her duruma veya olaya sürekli eleştirel yaklaşan, negatif düşüncelerle dolu olan bireyleri tanımlayan felsefi akım olarak açıklamıştır. Sinizme dair yapılan tanımlamalar birbirinden farklılık gösterse de hepsinin özünde vurguladığı duygu güvensizlik duygusudur (Boz, 2016). Sinik insanların yalan söylemeye, iki yüzlü davranışlara ve bencilliğe karşı yatkınlıkları vardır, sürekli yıkıcı eleştirilerde bulunurlar, yöneticilerinin talimatlarına karşı direnirler ve buldukları örgütün başarılı olmasını istemezler (Bağrıyanık, 2017) hatta örgüt çalışanlarını olumsuz etkileyerek başarıya ulaşmalarına engel olabilirler (Nafei, 2013). Dean ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel sinizmin bazı olumlu yanlarından da bahsetmişlerdir. Literatürde sinizmin olumlu etkilerinden bahseden çalışmalar olsa da genel çalışmalar sinizmin etkilerinin olumsuz olduğu yönündedir (Dean vd., 1998). Dean ve arkadaşları (1998) yapmış oldukları çalışmalarda sinik kişilerin kendilerini başkalarına kullandırmama konusunda farkındalık sahibi olmalarını ve bu kişilerin aldatılmaya karşı kontrol mekanizmalarının gelişmiş olmasını sinizmin olumlu yönü olarak ifade etmişlerdir (Kalağan, 2009). Dean ve arkadaşları (1998) yapmış oldukları çalışmalarda sinizmi alt boyutlara ayırmış ve kuramsal temellere dayandırarak tanımlamıştır. Sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere 3 alt boyutu vardır (Dean vd., 1998). Bilişsel boyutta inançlar vardır, duyuşsal boyutta olumsuz duygular vardır, davranışsal boyutta ise kinaye ve alay etme gibi aşırılık içeren davranışlar vardır (Lansbury ve Spillane, 1983). Başka bir deyişle bilişsel boyutta bireyler örgüt içerisinde adaletin, samimiyetin ve dürüstlüğün olmadığına inanırlar; duyuşsal boyutta bireyler örgütlerine karşı öfke, nefret, iğrenme ve utanç gibi duygular beslerler; davranışsal boyutta ise bireyler örgütü yıkıcı ve kuvvetli bir şekilde eleştirirler (Özcan, 2014). Örgütsel sinizmin kuramları ise atfetme kuramı, beklenti kuramı, duygusal olaylar kuramı, sosyal değişim kuramı, sosyal güdülenme kuramı ve tutum kuramı şeklinde gruplandırılmıştır (Pelit ve Pelit, 2014). Örgütsel sinizmin ortaya çıkardığı sonuçlar bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere 2 başlık altında toplanmıştır. Bireysel sonuçlar fizyolojik ve psikolojik sonuçlar, örgütsel sonuçlar ise davranışsal sonuçlar şeklinde ifade edilmiştir. Çalışmalar incelendiğinde sinizmin duygu durum bozukluğuna, depresyona, üzüntüye, sinirsel bozukluklara, uyku problemlerine sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gövez, 2013). Eaton'un 2000 yılında yapmış olduğu çalışmada sinik düşmanlığın kalp ve damar hastalıklarına yakalanma riskini arttırdığı tespit edilmiştir. Smith ve arkadaşları (1988) yapmış oldukları çalışmalarda sinik düşmanlığın erken ölüme sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Akt: Gövez, 2013). Houston ve Vavak'ın 1991 yılında yapmış oldukları çalışmada sinizmin bireyi alkol, sigara kullanımı gibi zararlı

alışkanlıklara ittiği ifade edilmiştir. Brandes ise 1997 yılında yaptığı çalışmada sinik bireylerin diğer bireylere oranla daha fazla kilo aldıklarını gözler önüne sermiştir. Sinizmin örgütsel sonuçlarına bakıldığında en çok karşılaşılan durumlar arasında örgüt bireylerinin motivasyonlarının düşmesi ile örgüt hedefine ulaşabilmek için gösterilen çabadaki isteksizlik ve bunun neticesinde örgütteki verimin azalması; iş yerinde küçülmeye gidilmesi; örgütün maddi ve manevi kayıplara uğraması; örgüt içerisindeki hırsızlık, itaatsizlik, güvensizlik gibi durumların artması; örgütsel bağlılığın azalması; örgüte yabancılaşma; iş doyumunun azalması; tükenmişlik duygusunun ve devamsızlıkların artması gibi durumlar sayılabilir (Delken, 2004; Polatcan, 2012; Robbins ve Judge, 2012; Gövez, 2013).

Okul liderliğinin etkilediği örgütsel değişkenlerden bir diğeri de örgütsel sessizliktir. Literatür incelendiğinde okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmaya rastlanılabilmektedir (Karabağ Köse, 2013; Öncü, 2017; Canitez, 2018; Aladağ, 2019; Çimen ve Karadağ, 2019; Turunç ve Alkan, 2020). Farklı disiplinlere konu olan sessizlik psikolojide güvensizliğin yarattığı içe kapanma hali olarak tanımlanırken; sosyolojide örgütün suskun kalması olarak değerlendirilmektedir (Çakıcı, 2007). Felsefi olarak yaklaşıldığında ise sessizlik bilginin bilerek ve isteyerek saklanması şeklinde tanımlanmaktadır (Ebik, 2017). Sessizlik bireyin duygu, düşünce ve fikirlerini ifade etmek istemesine rağmen bunları ses eylemine dökmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Morrison ve Milliken ise sessizliği; örgüt içindeki bireylerin bildikleri bir durumu bilmezlikten gelerek konuya dair sessiz kalmayı tercih etmelerinin sonucunda örgütsel sessizlik durumunun yaşanması şeklinde açıklamışlardır (Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik kavramı bazı kültürlerde olumlu bir durum gibi karşılansa da örgüt içinde yaşanması durumunda olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Başaran (2004) okullarda örgütsel sessizlik davranışlarının yaygınlaşması ile öğretmenlerin yaşanan sorunlar karşısında mesleki yetkinlik ve bilgilerini ifade etmekten çekinmesinin milli bir kayıp olduğunu ifade etmiştir. Yapılan çalışmaları derleyen Brinsfield, Greenberg ve Edwards (2009) sessizlik kavramının gelişimini birinci dönem, ikinci dönem ve üçüncü(güncel) dönem olarak üç tarihsel sürece ayırmışlardır. Birçok bilim insanı örgütsel sessizliğe dair çalışmalar yapmış ve bu çalışmalarda sessizliğin tercih edilmesinin çeşitli nedenlerinin olduğunu ortaya koymuştur. Beer ve Eisenstat (2000) tarafından yapılan çalışmalarda sessizliğin birçok nedeni olmakla birlikte genellikle yönetici kaynaklı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca örgüt içerisindeki bireylerin kendi aralarındaki iletişimin kuvvetli olmaması, örgüt içerisinde hiyerarşik bir düzenin sağlanamaması, örgütün hedef ve misyonunun net bir şekilde ortaya konulamaması ve yeterince anlaşılır olmaması, örgütteki bireyler arasında anlaşmazlıkların ve tartışmaların olması da sessizliği ortaya çıkaran nedenlerdendir (Beer ve Eisenstat, 2000; Çakıcı, 2007)

Alanyazında okul liderliği ile öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği birçok çalışma mevcuttur (Akan, Fatih ve Yıldırım, 2014; Demirel, 2015; Mete ve Serin, 2015; Boz 2016; Yenel, 2016; Bağrıyanık, 2017; Gezer ve Cömert, 2017; Gedik ve Üstüner, 2019; Ergül, Okçu ve Adıgüzel Gök, 2020; Küçük, 2020). Ancak birbirinden bağımsız ilgili araştırmalarca ulaşılan sonuçların farklılığı kafa karıştırıcıdır. Bu nedenle yapılacak olan bir meta-analiz çalışması büyük resmin ortaya çıkarılmasına hizmet edeceği için bilimsel açıdan önem arz etmektedir. Tüm bu açıklamalardan hareketle bu çalışmanın temel amacı okul yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları üzerindeki etkisini meta-analiz yöntemiyle tespit etmektir. İlgili amaca ulaşabilmek için aşağıdaki hipotezler meta-analitik bir yaklaşımla test edilmiştir;

H<sub>1</sub>. Okul yöneticilerinin yapıcı okul liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında negatif bir ilişki vardır. Buna göre;

H<sub>1a</sub> Liderlik türü, okul liderliği ve örgütsel sinizm arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

H<sub>1b</sub> Öğretim kademesi, okul liderliği ve örgütsel sinizm arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

H<sub>1c</sub> Çalışmanın yayın türü, okul liderliği ve örgütsel sinizm arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

H<sub>2</sub> Okul yöneticilerinin yapıcı olmayan okul liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında pozitif bir ilişki vardır. Buna göre;

H<sub>2a</sub> Liderlik türü, okul liderliği ve örgütsel sinizm arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

H<sub>2b</sub> Öğretim kademesi, okul liderliği ve örgütsel sinizm arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

H<sub>2c</sub> Çalışmanın yayın türü, okul liderliği ve örgütsel sinizm arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

H<sub>3</sub> Okul yöneticilerinin yapıcı okul liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında negatif bir ilişki vardır. Buna göre;

H<sub>3a</sub> Liderlik türü, okul liderliği ve örgütsel sessizlik arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

H<sub>3b</sub> Öğretim kademesi, okul liderliği ve örgütsel sessizlik arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

H<sub>3c</sub> Çalışmanın yayın türü, okul liderliği ve örgütsel sessizlik arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

H<sub>4</sub> Okul yöneticilerinin yapıcı olmayan okul liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif bir ilişki vardır. Buna göre;

H<sub>4a</sub> Liderlik türü, okul liderliği ve örgütsel sessizlik arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

H<sub>4b</sub> Öğretim kademesi, okul liderliği ve örgütsel sessizlik arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

H<sub>4c</sub> Çalışmanın yayın türü, okul liderliği ve örgütsel sessizlik arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan meta-analiz kullanılmıştır. Meta-analiz, bir konuya dair yapılan farklı çalışmalardan elde edilen bulguların birleştirilerek yorumlanmasını sağlayan istatistiksel bir yöntemdir (Wolf, 1986). Başka bir tabirle meta-analiz analizlerin analizidir (Sarier, 2013).

### Tarama Stratejisi Ölçütleri

Türkiye’de yapılmış olan nicel çalışmaların meta-analize dahil edildiği bu çalışmada herhangi bir zaman dilimi olarak kısıtlama yapılmamıştır. YÖKTEZ, ULAKBİM, Google Akademik, EBSCO ve SOBİAD veri tabanlarında taramalar yapılarak çeşitli yüksek lisans tezi, doktora tezi ve makaleler aşağıdaki ölçütlere göre çalışmaya dahil edilmiştir:

1. Araştırmanın örneklem grubunun Türkiye’deki öğretmenlerden oluşması,
2. Çalışmanın okul liderliği ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemesi,
3. Korelasyonel meta-analizde kullanılacak nicel sonuçları içermesi ( $r$ ,  $R^2$  değerlerini içermesi),
4. Makaleler için hakemli dergilerde yayınlanmış olması.

Araştırmada kullanılmak üzere gerekli olan çalışmaların araştırılması esnasında okul liderliği ile örgütsel sinizm ve okul liderliği ile örgütsel sessizlik terimleri kullanılarak tarama işlemi gerçekleştirilmiştir.

---

Yapıcı okul liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen betimsel istatistiksel Tablo 1’de, yıkıcı okul liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen betimsel istatistiksel Tablo 2’de, yapıcı okul liderliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen betimsel istatistiksel Tablo 3’te, yıkıcı okul liderliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen betimsel istatistiksel Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 1:** Yapıcı Okul Liderliği ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye Dair Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalara İlişkin Bilgiler

Künye	Kademe	N	Liderlik	r	Tür
1 Doğan ve Uğurlu, 2014	İlköğretim	312	Etik Liderlik	-0,404	Makale
2 Mete ve Serin, 2015	İlköğretim	534	Babacan Liderlik	-0,29	Makale
3 Arslan, 2016	Karma	349	Babacan Liderlik	-0,24	Tez
4 Boz, 2016	Karma	1099	Otantik Liderlik	-0,76	Tez
5 Derin, 2016	İlköğretim	383	Demokratik Liderlik	-0,33	Tez
6 Bağrıyanık, 2017	Karma	859	Öğretimsel Liderlik	-0,21	Tez
7 Demirçelik, 2017(a)	Karma	500	Dönüşümcü Liderlik	-0,663	Tez
8 Özgenel ve Hıdıroğlu, 2019(a)	Karma	732	Dönüşümcü Liderlik	-0,644	Makale
9 Başaran, 2020	Karma	402	Dönüşümcü Liderlik	-0,63	Tez
10 Dede, Çetin ve V.Durmaz, 2020	İlköğretim	204	Otantik Liderlik	0,40	Makale
11 Ünal, 2020	Karma	406	Hizmetkar Liderlik	-0,559	Tez

**Tablo 2:** Yapıcı Olmayan Okul Liderliği ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye Dair Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalara İlişkin Bilgiler

Künye	Kademe	N	Liderlik	r	Tür
1 Demirel, 2015	Karma	370	Toksik Liderlik	0,705	Tez
2 Demirçelik, 2017(b)	Karma	500	Etkileşimci Liderlik	0,525	Tez
3 Arlı, 2019	Karma	437	Toksik Liderlik	0,596	Tez
4 Özgenel ve Hıdıroğlu, 2019(b)	Karma	732	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,573	Makale
5 Özgenel ve Hıdıroğlu, 2019(c)	Karma	732	Etkileşimci Liderlik	0,423	Makale
6 Küçük, 2020(a)	Ortaöğretim	808	Toksik Liderlik	0,670	Tez
7 Küçük, 2020(b)	Ortaöğretim	808	Otoriter Liderlik	0,572	Tez

**Tablo 3:** Yapıcı Okul Liderliği ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Dair Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalara İlişkin Bilgiler

Künye	Kademe	N	Liderlik	r	Tür
1 Karabağ Köse, 2013(a)	İlköğretim	565	Dönüşümcü Liderlik	-0,61	Makale
2 Öncü, 2017(a)	Okul Öncesi	88	Dönüşümcü Liderlik	-0,191	Tez
3 Paşa, Negiş ve Işık, 2017	Karma	380	Etik Liderlik	-0,49	Makale
4 Aladağ, 2019	Lise	383	Karizmatik Liderlik	-0,054	Tez
5 Çimen ve Karadağ, 2019	Lise	457	Ruhsal Liderlik	-0,4	Makale
6 Ergül, Okçu ve Adıgüzel Gök, 2020	Karma	603	Otantik Liderlik	-0,62	Makale
7 Turunç ve Alkan, 2020	Karma	379	Dönüşümcü Liderlik	-0,12	Makale
8 Karabay ve Erbay 2021(a)	Karma	401	Dönüşümcü Liderlik	-0,374	Makale

**Tablo 4:** Yapıcı Olmayan Okul Liderliği ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Dair Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalara İlişkin Bilgiler

Künye	Kademe	N	Liderlik	r	Tür
1 Karabağ Köse, 2013 (b)	İlköğretim	565	Etkileşimci Liderlik	0,5	Makale
2 Öncü, ,2017(b)	Okul Öncesi	88	Etkileşimci Liderlik	0,306	Tez
3 Canitez, 2018(a)	Ortaokul	250	Etkileşimci Liderlik	0,594	Tez
4 Pektaş, 2019	Karma	853	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,521	Tez
5 Karabay ve Erbay, 2021(b)	Karma	401	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,236	Makale
6 Karabay ve Erbay, 2021(c)	Karma	401	Etkileşimci Liderlik	0,238	Makale
7 Gezer ve Cömert, 2022(a)	Ortaokul	382	Etkileşimci Liderlik	0,186	Makale
8 Gezer ve Cömert, 2022 (b)	Ortaokul	382	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,153	Makale

### Verilerin Analizi

Bu çalışmada Pearson korelasyon katsayısı (r) değeri kullanılarak sürekli 2 değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Korelasyon katsayısı ile etki büyüklüğü hesaplaması yapılmıştır. Meta-analizde etki büyüklüğü çalışmada konu edilen değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün belirlenmesinde kullanılır (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2009). Çalışmamızda rassal etkiler modeli esas alınarak analizler yapılmıştır.

### Yayım Yanlılığı

Bu çalışmada yayım yanlılığını test edebilmek için Duval Tweedie's Trim ve Fill yöntemi kullanılmıştır. Testin sonuçları Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8 ile gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Yapıcı Okul Liderliği ve Örgütsel Sinizme İlişkin Duval, Tweedie's Trim ve Fill Testi Sonuçları

	Çıkarılmış Çalışma (Sağ)	Nokta tahmini	CI (Güven Aralığı)		Q
			Alt Limit	Üst Limit	
Gözlenen Değerler	0	0,50*	0,52*	0,48*	73,88*
Düzeltilmiş Değerler		0,50*	0,52*	0,48*	73,88*

Tablo 5'te görüldüğü gibi yapıcı okul liderliği ve örgütsel sinizm değişkenine ait araştırmalarda herhangi bir yayım yanlılığı olduğuna ilişkin bir kanıt bulunamamıştır. Trim fill testi meta-analiz ile ulaşılan etki değeri ile muhtemel yayım yanlılığına bağlı olarak tekrardan gözden geçirilerek düzeltilen etki değeri arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. Bu test sonucu elde edilen meta-analiz sonucunun yayım yanlılığı içermediğine dair önemli bir kanıt oluşturmaktadır.

**Tablo 6:** Yapıcı Olmayan Okul Liderliği ve Örgütsel Sinizme İlişkin Duval, Tweedie's Trim ve Fill Testi Sonuçları

	Çıkarılmış Çalışma (Sağ)	Nokta tahmini	CI (Güven Aralığı)		Q
			Alt Limit	Üst Limit	
Gözlenen Değerler	0	0,57*	0,55*	0,59*	3,93*
Düzeltilmiş Değerler		0,57*	0,55*	0,59*	3,93*

Tablo 6 incelendiğinde yapıcı olmayan okul liderliği ve örgütsel sessizlik değişkenine ait araştırmalarda herhangi bir yayım yanlılığı olduğuna ilişkin bir kanıt bulunamamıştır. Trim fill testi meta-analiz ile ulaşılan etki değeri ile muhtemel yayım yanlılığına bağlı olarak tekrardan gözden geçirilerek düzeltilen etki değeri arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. Bu test sonucu elde edilen meta-analiz sonucunun yayım yanlılığı içermediğine dair önemli bir kanıt oluşturmaktadır.

**Tablo 7:** Yapıcı Okul Liderliği ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Duval, Tweedie's Trim ve Fill Testi Sonuçları

	Çıkartılmış Çalışma (Sağ)	Nokta tahmini	CI (Güven Aralığı)		Q
			Alt Limit	Üst Limit	
Gözlenen Değerler	0	0,42*	0,45*	0,39*	93,37*
Düzeltilmiş Değerler		0,42*	0,45*	0,39*	93,37*

Tablo 7 incelendiğinde yapıcı okul liderliği ve örgütsel sessizlik değişkenine ait araştırmalarda herhangi bir yayım yanlılığı olduğuna ilişkin bir kanıt bulunamamıştır. Trim fill testi meta-analiz ile ulaşılan etki değeri ile muhtemel yayım yanlılığına bağlı olarak tekrardan gözden geçirilerek düzeltilen etki değeri arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. Bu test sonucu elde edilen meta-analiz sonucunun yayım yanlılığı içermediğine dair önemli bir kanıt oluşturmaktadır.

**Tablo 8:** Yapıcı Olmayan Okul Liderliği ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Duval, Tweedie's Trim ve Fill Testi Sonuçları

	Çıkartılmış Çalışma (Sağ)	Nokta tahmini	CI (Güven Aralığı)		Q
			Alt Limit	Üst Limit	
Gözlenen Değerler	0	0,37*	0,34*	0,40*	19,74*
Düzeltilmiş Değerler		0,37*	0,34*	0,40*	19,74*

Tablo 8 incelendiğinde yapıcı olmayan okul liderliği ve örgütsel sessizlik değişkenine ait araştırmalarda herhangi bir yayım yanlılığı olduğuna ilişkin bir kanıt bulunamamıştır. Trim fill testi meta-analiz ile ulaşılan etki değeri ile muhtemel yayım yanlılığına bağlı olarak tekrardan gözden geçirilerek düzeltilen etki değeri arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. Bu test sonucu elde edilen meta-analiz sonucunun yayım yanlılığı içermediğine dair önemli bir kanıt oluşturmaktadır.

## BULGULAR

İzleyen paragraflarda okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışı üzerindeki etkisini test eden meta-analiz bulgularına ve çalışma kapsamında belirlenen hipotezlere ilişkin sınıflandırılmış tablolara yer verilmiştir.

**Tablo 9:** Yapıcı Okul Liderliği Davranışları ile Örgütsel Sinizm Algısı Arasındaki Korelasyon Bulguları: Meta-Analiz Sonuçları

Değişken	K	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Örgütsel Sinizm	11	5780	-.43*	-.44	-.24	673,87*	
Moderatör [Liderlik Stilleri]							
Dönüşümcü Liderlik	3	1634	-.64*	-.85	-.26		330,12*
Babacan Liderlik	2	883	-.27*	-.70	.32		
Otantik Liderlik	2	1303	-.29*	-.71	.30		
Etik Liderlik	1	312	-.40*	-.85	.40		
Hizmetkâr Liderlik	1	406	-.55*	-.90	.22		
Öğretimsel Liderlik	1	859	-.21*	-.78	.56		
Demokratik Liderlik	1	383	-.33*	-.83	.47		
Moderatör [Öğretim Kademesi]							
İlköğretim	4	1433	-.16*	-.44	.15		5.21
Karma	7	4347	-.55*	-.70	.37		
Moderatör [Yayım Türü]							
Makale	4	1782	-.26*	-.56	.09		1.58
Tez	7	3998	-.51*	-.68	-.28		

*p* < .01

Araştırmadan elde edilen bulgu ile göre yapıcı okul liderliği davranışları ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade eden H<sub>1</sub> hipotezinin desteklendiği gözlenmiştir. Yapıcı okul liderlik davranışlarının örgütsel sinizm algısı üzerindeki etki değeri -.43 olarak hesaplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bu bulgu ile yapıcı okul liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Cohen ve Spector, 2001; Parmaksız, 2019). Meta-analiz ile elde edilen bulgulardan yola çıkılarak okul yöneticilerinin gösterdikleri yapıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgüt içinde sinik davranışlar sergilemelerini orta düzeyde azalttığı anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde farklı liderlik türlerinin moderatör rol oynadığına dair kurulan H<sub>1a</sub> hipotezi, rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizi ile test edilerek liderlik türleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ( $Q_b = 330.12$ ,  $p < .05$ ) ve neticede H<sub>1a</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik [ $r = -.64$ ] ile hizmetkâr liderlik [ $r = -.55$ ] türlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde geniş düzeyde negatif bir etkiye sahip olduğu; etik liderlik [ $r = -.40$ ], demokratik liderlik [ $r = -.33$ ], otantik liderlik [ $r = -.29$ ], babacan liderlik [ $r = -.27$ ] ve öğretimsel liderlik [ $r = -.21$ ] türlerinin ise öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde orta düzeyde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde öğretim kademesinin moderatör rol oynadığına dair kurulan H<sub>1b</sub> hipotezi rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizi ile test edilerek okul kademesi arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve H<sub>1b</sub> hipotezi desteklenmiştir ( $Q_b = 5.21$ ,  $p < .05$ ). Araştırma sonuçları incelendiğinde yapıcı okul liderliğinin örgütsel sinizm düzeyi üzerinde karma öğretim kademesinde [ $r = -.55$ ] geniş düzeyde, ilköğretim kademesinde [ $r = -.16$ ] düşük düzeyde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Meta-analiz çalışmasından elde edilen sonuçlar incelendiğinde okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm üzerinde yayım türünün moderatör rol oynadığına dair kurulan H<sub>1c</sub> hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Yayım türünün moderatör olarak değerlendirildiği bu analizde yayım türlerine göre etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $Q_b = 1.58$ ,  $p > .05$ ).

**Tablo 10:** Yapıcı Olmayan Okul Liderliği Davranışları ile Örgütsel Sinizm Algısı Arasındaki Korelasyon Bulguları: Meta-Analiz Sonuçları

	k	N	R	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Örgütsel Sinizm	7	4387	.58*	.50	.64	73,93*	
Moderatör [Liderlik Stilleri]							
Toksik Liderlik	3	1615	.65*	.59	.71		12.24*
Etkileşimci Liderlik	2	1232	.47*	.37	.56		
Otoriter Liderlik	1	808	.53*	.40	.64		
Serbest Bırakıcı Liderlik	1	732	.57*	.44	.67		
Moderatör [Öğretim Kademesi]							
Lise	2	1616	.60*	.45	.72		0.18
Karma	5	2771	.57*	.47	.65		
Moderatör [Yayım Türü]							
Makale	2	1464	.50*	.35	.62		2.04
Tez	5	2923	.61*	.53	.67		

*p* < .01

Araştırmadan elde edilen bu sonuca göre yapıcı olmayan okul liderliği davranışları ve örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik kurulan H<sub>2</sub> hipotezinin desteklendiği gözlenmiştir. Yapıcı olmayan okul liderliği davranışlarının örgütsel sinizm algısı üzerindeki etki değeri .58 olarak hesaplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bu sonuca göre yapıcı olmayan okul liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı olmayan liderlik davranışlarının örgütsel sinizm üzerinde etkili olan farklı liderlik türlerinin moderatör rol oynadığına dair kurulan H<sub>2a</sub> hipotezi, rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizi ile test edilerek liderlik türleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş (Q<sub>b</sub> = 12.24, p < .05) ve neticede H<sub>2a</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde toksik liderlik [*r* = .65], serbest bırakıcı liderlik [*r* = .57] ve otoriter liderlik [*r* = .53] türlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde geniş düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğu; işlemler liderlik [*r* = -.40] türünün ise öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde orta düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Liderlik türlerinin etki katsayı değerlerinden yola çıkılarak toksik liderlik davranışlarına sahip olan okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını diğer liderlik türlerine göre daha yüksek oranla pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı olmayan liderlik davranışlarının örgütsel sinizm üzerinde etkili olan öğretim kademesinin moderatör rol oynadığına dair kurulan H<sub>2b</sub> hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Moderatör analizi sonucunda öğretim kademelerinin etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (Q<sub>b</sub> = .18, p > .05). Ancak öğretim kademelerinde yapıcı okul liderliğinin örgütsel sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu kapsamda meta-analize dâhil edilen çalışmaların gerçekleştirildiği lise öğretim kademesinde [*r* = .60] ve karma öğretim kademesinde [*r* = .57] yapıcı olmayan okul liderliği davranışlarının örgütsel sinizm düzeyi üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Her iki öğrenim kademesinde de yapıcı olmayan okul liderliği davranışlarının örgütsel sinizm üzerinde geniş etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmış olmakla beraber, lise öğretim kademesinde etki değerinin karma öğretim kademesindeki etki değerinden daha büyük olduğu görülebilmektedir. Okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sinizmüne olan etki değerleri öğretim kademelerine göre farklılık gösterse de rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizinde öğretim kademeleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Q<sub>b</sub> = .18, p > .05). Meta-analiz çalışmasından elde edilen sonuçlar incelendiğinde okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı olmayan liderlik davranışlarının örgütsel sinizm üzerinde etkili olan yayım türünün moderatör rol

oynadığına dair kurulan  $H_{2c}$  hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Yayım türünün moderatör olarak değerlendirildiği bu analizde yayım türlerinin etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $Q_b = 2.04, p > .05$ ).

**Tablo 11:** Yapıcı Okul Liderliği Davranışları ile Örgütsel Sessizlik Algısı Arasındaki Korelasyon Bulguları: Meta-Analiz Sonuçları

Değişken	k	N	R	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Örgütsel Sessizlik	8	3256	-.37*	-.52	-.21	193,37*	
Moderatör [Liderlik Stilleri]							
Dönüşümcü Liderlik	4	1433	-.34*	-.57	-.06		108,39*
Etik Liderlik	1	380	-.49*	-.80	.03		
Ruhsal Liderlik	1	457	-.40*	-.76	.14		
Otantik Liderlik	1	603	-.62*	-.86	.15		
Karizmatik Liderlik	1	383	-.05	-.55	.47		
Moderatör [Öğretim Kademesi]							
Okul Öncesi	1	88	-.19*	-.63	.34		5.21
İlköğretim	1	565	-.61*	-.84	-.19		
Lise	2	840	-.23	-.53	.12		
Karma	4	1763	-.41	-.60	-.18		
Moderatör [Yayım Türü]							
Makale	5	2220	-.41*	-.59	-.18		0.29
Tez	3	1036	-.31*	-.57	.01		

\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$

Araştırmadan elde edilen bu bulgu ile yapıcı okul liderliği davranışları ve örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade eden  $H_3$  hipotezinin desteklendiği gözlenmiştir. Yapıcı okul liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik algısı üzerindeki etki değeri  $-.37$  olarak hesaplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bu bulgu ile yapıcı okul liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bulgulardan okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını orta düzeyde azalttığı anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde farklı liderlik türlerinin moderatör rol oynadığına dair kurulan  $H_{3a}$  hipotezi, rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizi ile test edilerek liderlik türleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ( $Q_b = 193.37, p < .05$ ) ve neticede  $H_{3a}$  hipotezi doğrulanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde otantik liderlik [ $r = -.62$ ] türünün öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde geniş düzeyde negatif bir etkiye sahip olduğu; etik liderlik [ $r = -.49$ ], ruhsal liderlik [ $r = -.40$ ], ve dönüşümcü liderlik [ $r = -.34$ ] türlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde orta düzeyde negatif bir etkiye sahip olduğu, karizmatik liderlik [ $r = -.05$ ] türünün ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde düşük düzeyde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Liderlik türlerinin etki katsayı değerlerinden yola çıkılarak otantik liderlik davranışlarına sahip olan okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını diğer liderlik türlerine göre daha yüksek oranla negatif yönde etkilediği görülmüştür. Okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde öğretim kademesinin moderatör rol oynadığına dair kurulan  $H_{3b}$  hipotezi rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizi ile test edilerek okul kademesi arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve  $H_{3b}$  hipotezi desteklenmiştir ( $Q_b = 5.21, p < .05$ ). Araştırma sonuçları incelendiğinde yapıcı okul liderliğinin örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde ilköğretim öğretim kademesinde [ $r = -.61$ ] geniş düzeyde, karma öğretim kademesinde [ $r = -.41$ ] ve lise öğretim kademesinde [ $r = -.23$ ] orta düzeyde, okul öncesi öğretim kademesinde [ $r = -.19$ ] düşük düzeyde

etkiye sahip olduğu görülebilmektedir. Öğretim kademelerindeki etki katsayıları dikkate alındığında yapıcı okul liderliğinin öğretmenlerin sessizlik düzeyi üzerindeki etkisinin ilköğretim öğretim kademesinde diğer kademelere göre daha fazla olduğu görülebilmektedir. Meta-analiz çalışmasından elde edilen sonuçlar incelendiğinde okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde yayım türünün moderatör rol oynadığına dair kurulan  $H_{3c}$  hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Yayım türünün moderatör olarak değerlendirildiği bu analizde yayım türlerinin etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $Q_b = 0.29, p > .05$ ).

**Tablo 12.** Yapıcı Olmayan Okul Liderliği Davranışları ile Örgütsel Sessizlik Algısı Arasındaki Korelasyon Bulguları: Meta-Analiz Sonuçları

Değişken	k	N	R	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Örgütsel Sessizlik	8	3322	.35*	.22	.47	119.74*	
Moderatör [Liderlik Stilleri]							
İşlemci Liderlik	5	1686	.37*	.19	.53		0.17
Serbest Bırakıcı Liderlik	3	1636	.31*	.06	.52		
Moderatör [Öğretim Kademesi]							
Okul Öncesi	1	88	.30*	-.18	.67		0.67
İlköğretim	1	565	.50*	.08	.76		
Ortaokul	3	1014	.32*	.06	.54		
Karma	3	1655	.34*	.08	.55		
Moderatör [Yayım Türü]							
Makale	4	1566	.20*	.13	.26		51.58*
Tez	4	1756	.51*	.45	.56		

\* $p < .01$

Araştırmadan elde edilen bu bulgu yapıcı olmayan okul liderliği davranışları ve örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik kurulan  $H_4$  hipotezinin desteklendiği gözlenmiştir. Yapıcı okul liderliği davranışlarının örgütsel sessizlik algısı üzerindeki etki değeri .35 olarak hesaplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bu sonuca göre yapıcı olmayan okul liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Meta-analiz ile elde edilen bulgulardan yola çıkılarak okul yöneticilerinin yapıcı olmayan liderlik davranışlarının öğretmenlerin sessizlik algılarını orta düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı olmayan liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde etkili olan farklı liderlik türlerinin moderatör rol oynadığına dair kurulan  $H_{4a}$  hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Moderatör analizi sonucunda liderlik türlerinin etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $Q_b = 0.17, p > .05$ ) Ancak liderlik türlerinin yapıcı okul liderliğinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu kapsamda meta-analize dâhil edilen çalışmalardan etkileşimci liderlik [ $r = .37$ ] ve serbest bırakıcı liderlik [ $r = .31$ ] türlerinin yapıcı okul liderliğinin örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sessizliğine olan etki değerleri liderlik türlerine göre farklılık gösterse de rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizinde liderlik türleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $Q_b = .17, p > .05$ ). Okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı olmayan liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde etkili olan öğretim kademesinin moderatör rol oynadığına dair kurulan  $H_{4b}$  hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Moderatör analizi sonucunda öğretim kademelerinin etki düzeyi farkı istatistiksel

olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $Q_b = .67$ ,  $p > .05$ ). Bununla birlikte okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı olmayan liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde yayım türlerinin moderatör rol oynadığına dair kurulan  $H_{4c}$  hipotezi, rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizi ile test edilerek yayım türleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ( $Q_b = 51.58$ ,  $p < .05$ ) ve neticede  $H_{4c}$  hipotezi doğrulanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde yapıcı olmayan okul liderliği davranışının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde yapılan lisansüstü tezlerde [ $r = .51$ ] geniş düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğu; yayımlanan makalelerde ise [ $r = .20$ ] orta düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yayım türlerinin etki katsayı değerlerinden yapıcı olmayan okul liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerindeki etkisinin yapılan lisansüstü çalışmalarında makalelere göre daha yüksek etkilerinin raporlandığı anlaşılmıştır.

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okulların toplumsal süreçte üstlendiği görevleri yerine getirebilmesi için etkili ve verimli bir eğitim öğretim ortamına sahip olması gerekmektedir. Bu durum ancak okullarda etkili yönetimin var olmasıyla mümkün kılınabilir (Bursalıoğlu, 2005; Konan vd., 2018). Yöneticilerin başarılı ve etkili olması liderlik vasıflarına sahip olmalarıyla ilgili bir durumdur (Uğur ve Uğur, 2014). Okulların örgütsel hedeflerinden biri olan akademik başarıya ulaşmak isteyen yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri okul iklimi, öğrenciler ve öğretmenler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Buluç, 2009; Balcı, 2011; Baloğlu, 2011; Cemaloğlu ve Okçu, 2012; Sarier, 2013). Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, iş doyumları, iş performansları, verimlilikleri, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkili olduğu görülmüştür Okul liderlerinin yapıcı liderlik davranışlarını sergilemeleri öğretmenleri motive edip iş performanslarını ve verimliliklerini arttırırken; yapıcı olmayan liderlik davranışları sergilemeleri bunun tam tersi durumu ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmada elde edilen meta-analiz bulgularına göre yapıcı okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde orta düzeyde, negatif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmışken; yapıcı olmayan okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde geniş düzeyde pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, alanyazında daha önceden yapılmış okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını etkilediğine yönelik çalışmaların sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir (Doğan ve Uğurlu, 2014; Demirel, 2015; Mete ve Serin, 2015; Arslan, 2016; Derin, 2016; Bağrıyanık, 2017; Demirçelik, 2017; Arlı, 2019; Özgenel ve Hıdıroğlu, 2019; Dede, Çetin ve V. Durmaz, 2020; Küçük, 2020). Çalışmadan meta-analiz ile elde edilen bu sonuçlar bir örgüt niteliği taşıyan okulların en temel bileşenlerinden olan öğretmenlerin verimi, motivasyonu, örgütsel bağlılığı, tükenmişliği, iş doyumunu üzerinde doğrudan etkili olan örgütsel sinizmin okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik davranışlarından etkilendiğini göstermesi bakımından önemlidir.

Bu çalışmadaki okul liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkide moderatör kabul edilen liderlik stili değişkeni analizleri ile, okul liderinin benimsemiş olduğu liderlik türünün iki değişken arasındaki ilişkide moderatör etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç bazı okul liderliği davranış türlerinin örgütsel sinizm üzerinde diğer okul liderliği davranış türlerine göre daha fonksiyonel olduğunu gösterdiğinden alanyazındaki diğer çalışma sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir (Doğan ve Uğurlu, 2014; Demirel, 2015; Mete ve Serin, 2015; Arslan, 2016; Derin, 2016; Bağrıyanık, 2017; Demirçelik, 2017; Arlı, 2019; Özgenel ve Hıdıroğlu, 2019; Dede, Çetin ve V. Durmaz, 2020; Küçük, 2020). Yapıcı olan ve olmayan okul liderliğinin örgütsel sinizm algısı üzerindeki etkisi ayrı ayrı başlıklar altında tartışılmaya çalışılacaktır. Çalışmaya dahil edilen araştırmaların meta-analiz bulguları incelendiğinde yapıcı okul liderliği türlerinden dönüşümcü liderlik ile hizmetkar liderlik davranışlarını sergileyen okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde geniş düzeyde negatif etkiye sahip olduğu; etik liderlik, demokratik liderlik, otantik liderlik, babacan

liderlik ve öğretimsel liderlik davranışlarını sergileyen okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik türlerinin etki katsayı değerlerinden hareketle dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip olan okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını diğer liderlik türlerine göre daha yüksek oranda negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Yapılan meta-analiz çalışması ile karma öğretim kademesinde yapıcı okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olduğu, ilköğretim kademesinde ise yapıcı okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi üzerinde düşük düzeyde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim kademelerine ait etki katsayıları dikkate alındığında yapıcı okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin sinizm düzeyi üzerinde karma öğretim kademesinin ilköğretim öğretim kademesine göre daha yüksek oranda olumsuz etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmaya dahil edilen araştırmaların meta-analiz bulguları incelendiğinde yapıcı okul liderliği türlerinden dönüşümcü liderlik ile hizmetkar liderlik davranışlarını sergileyen okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde geniş düzeyde negatif etkiye sahip olduğu; etik liderlik, demokratik liderlik, otantik liderlik, babacan liderlik ve öğretimsel liderlik davranışlarını sergileyen okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik türlerinin etki katsayı değerlerinden hareketle dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip olan okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını diğer liderlik türlerine göre daha yüksek oranda negatif yönde etkilediği görülmüştür. Dönüşümcü liderler ileri görüşlü, enerji düzeyi yüksek, bulunduğu şartlara uyum sağlayabilen, örgüt bireylerini ikna ederek harekete geçirme gücü olan, örgüt bireylerinde kendisine karşı hayranlık uyandırarak onları örgüt hedefleri doğrultusunda harekete geçiren kişilerdir. Dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen lider örgüt hedeflerini gerçekleştirdikçe örgüt bireylerinin lidere duydukları hayranlık düzeyi artar. Liderlerine hissettikleri hayranlık düzeyi örgüt bireylerinde örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etme isteği uyandırır (Bass, 1990; Karip, 1998; Celep, 2004; Murat ve Açıkgöz, 2008; Balcı, 2011). Dönüşümcü liderler sahip oldukları bu özellikler sayesinde örgüt içerisindeki bireylerin kırgınlık, örgütüne küsme, umutsuzluk, değersizlik, tükenmişlik, düşmanlık, nefret, gibi sinik davranışları sergilemelerinin önüne geçerek örgüt bireylerinin sinizm düzeylerini düşürür. Dönüşümcü liderliğe ilişkin bu ve benzeri teorik tartışmaların bu araştırmaların sonucuyla da desteklendiği görülebilmektedir.

Liderlik stillerine ait etki katsayıları incelendiğinde dönüşümcü liderlik türünü benimseyen okul liderlerinin ardından, hizmetkâr liderlik türünü benimseyen okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde ikinci sırada etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim 1977 yılında Greenleaf'ın kaleme aldığı 'Bir Hizmetkâr Olarak Lider' kitabıyla literatüre kazandırılan hizmetkâr liderlik ilk dönemler dönüşümcü liderliğin devamı olarak ele alınmıştır (Çevik ve Akoğlan Kozak, 2011). Çalışmadan hizmetkar liderlik türü ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye dair elde edilen bulguların alanyazındaki birçok çalışmanın sonucu ile de paralellik gösterdiği görülmüştür. Örneğin Greenleaf çalışmasında iyi bir liderin öncelikle iyi hizmet etmesi gerektiğini savunmuştur (Greenleaf, 1977). Empati gücü yüksek, dinleme becerisine sahip, ikna kabiliyeti olan, örgüt bireylerini motive eden (Greenleaf, 1977); insanı ve hizmet etmeyi öncelikli hedefi olarak tayin eden; 'yaptığı işe ruhuenu koyan' (Erdem ve Dikici, 2009) hizmetkâr liderler sahip oldukları bu özellikler ile öğretmenlerin örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini (Sönmez, 2014) sağlayarak sinizm düzeylerini düşürdüğü değerlendirilmektedir.

Meta-analize dahil edilen çalışmalar arasında yer alan yapıcı okul liderlik türlerinden olan etik liderlik, demokratik liderlik, otantik liderlik, babacan liderlik ve öğretimsel liderlik türlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde orta düzeyde negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar alanyazındaki birçok çalışma sonucu ile desteklenmektedir

(Doğan ve Uğurlu, 2014; Mete ve Serin, 2015; Arslan, 2016; Derin, 2016; Bağrıyanık, 2017; Dede, Çetin V. Durmaz, 2020, Ünal, 2020).

Yapılan meta-analiz çalışması ile karma öğretim kademesinde yapıcı okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olduğu, ilköğretim kademesinde ise yapıcı okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi üzerinde düşük düzeyde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim kademelerine ait etki katsayıları dikkate alındığında yapıcı okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin sinizm düzeyi üzerinde karma öğretim kademesinin ilköğretim öğretim kademesine göre daha yüksek oranda olumsuz etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu her ne kadar ilk ve ortaöğretim gibi birden farklı öğretim kademelerinin eğitim yürüttüğü kurumlarda okul liderliğinin örgütsel sinizm üzerinde daha güçlü negatif etkisinin varlığını gösterse de bu durumun ortaya çıkmasındaki etkenlerin araştırılmaya ihtiyaç duyulduğu aşikardır.

Çalışmada elde edilen moderatör analizi sonuçlarına göre; okul liderliği ve öğretmenlerin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin analizinde yayın türü değişkenlerinin moderatör etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Bu bulgu gerek hakemli makalelerde gerekse lisansüstü tezlerde benzer bulguların raporlandığını göstermektedir.

Çalışmaya dahil edilen araştırmaların meta-analiz bulguları incelendiğinde yapıcı olmayan okul liderliği türlerinden toksik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve otoriter liderlik davranışlarını sergileyen okul liderlerinin örgütsel sinizm üzerinde geniş düzeyde pozitif etkiye sahip olduğu; etkileşimci liderlik davranışlarını sergileyen okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik türlerinin etki katsayı değerlerinden hareketle toksik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve otoriter liderlik davranışlarına sahip olan okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını diğer liderlik türlerine göre daha yüksek oranla pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Whicker tarafından literatüre kazandırılan toksik liderlik içerisinde kötü niyet, uyumsuzluk, başkalarını aldatmak gibi olumsuz davranışlar barındırmaktadır. Toksik liderler bilinçli şekilde etrafına zarar veren, astlarını küçümseyen, karar sürecine kimseyi dahil etmeden tek başına kararlar veren, narsist, bencil, zorba kişilerdir. Örgüt bireylerine hakaret eden toksik liderler iletişim konusunda son derece zayıfturlar (Whicker, 1996; Flynn, 1999; Bayrakçı, 2014; Bakır, 2022;). Kontrol takıntısı da olan toksik liderlerin örgüt içerisinde yaydıkları kötü enerji ve oluşturdukları olumsuz atmosferin sonucunda bireylerin çalışma motivasyonu, verimi ve iş performansı düşer. Tüm bunların neticesinde örgütte yoğun bir stres ortamı oluşur ve bireylerde umutsuzluk duygusu yaygınlaşır (Demirel, 2015; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Arlı, 2019; Küçük, 2020). Bu koşullar örgüt içerisinde algılanan sinizm düzeyini artırır.

Çalışmada elde edilen moderatör analizi sonuçlarına göre; okul liderliği ve öğretmenlerin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin analizinde yayın türü değişkenlerinin moderatör etkisinin olmadığı anlaşılmıştır.

Çalışmada elde edilen meta-analiz bulgularına göre yapıcı okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde orta düzeyde, negatif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmışken; yapıcı olmayan okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde geniş düzeyde pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki başka çalışmalar ile desteklenmiştir (Karabağ Köse, 2013; Öncü, 2017; Paşa ve Negiş Işık, 2017; Canitez, 2018; Aladağ, 2019; Çimen ve Karadağ, 2019; Pektaş, 2019; Ergül, Okçu ve Adıgüzel Gök; 2020; Turunç ve Alkan, 2020; Karabay ve Erbay, 2021; Gezer ve Cömert, 2022). Meta-analiz sonucunda elde edilen bulgular neticesinde; bir örgüt kabul edilen okulların temel bileşenlerinden olan öğretmenlerin verimi, motivasyonu, örgütsel bağlılığı, tükenmişliği, iş doyumunu üzerinde doğrudan etkili olan örgütsel sessizliğin okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu gözler önüne serdiğinden önemlidir.

Bu çalışmadaki okul liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkide moderatör kabul edilen liderlik stili değişkeni analizleri ile, okul liderinin

benimsemiş olduğu liderlik türünün iki değişken arasındaki ilişkide moderatör etkisinin olduğu gösterilmiştir. Bu sonuç bazı okul liderliği davranış türlerinin örgütsel sessizlik üzerinde diğer okul liderliği davranış türlerine göre daha fonksiyonel olduğunu gösterdiğinden alanyazındaki diğer çalışma sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir (Karabağ Köse, 2013; Öncü, 2017; Paşa ve Negiş Işık, 2017; Canitez, 2018; Aladağ, 2019; Çimen ve Karadağ, 2019; Pektaş, 2019; Ergül, Okçu ve Adıgüzel Gök, 2020; Turunç ve Alkan, 2020; Karabay ve Erbay, 2021; Gezer ve Cömert, 2022).

Çalışmaya dahil edilen araştırmaların meta-analiz bulguları incelendiğinde yapıcı okul liderliği türlerinden otantik liderlik davranışlarını sergileyen okul liderlerinin örgütsel sessizlik üzerinde geniş düzeyde negatif etkiye sahip olduğu; etik liderlik, ruhsal liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyen okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu; karizmatik liderlik davranışı sergileyen okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı üzerinde düşük düzeyde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik türlerinin etki katsayı değerlerinden hareketle otantik liderlik davranışlarına sahip olan okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını diğer liderlik türlerine göre daha yüksek oranla negatif yönde etkilediği görülmüştür. Otantik liderler sahip oldukları güçlerini örgüt bireylerinden alırlar. Örgüt bireylerine karşı samimi bir yaklaşım sergileyen otantik liderler örgüt bireylerinden saygı görürler ve onların güvenlerini kazanırlar. İlişkilerinde şeffaflık ve dürüstlük mottosuyla hareket eden ve dengeli ilişkiler kuran otantik liderler buldukları örgütlerde olumlu bir atmosfer oluştururlar. Otantik liderlerin bu özellikleri bireylerin iş performansını ve örgüt bağlılığını artıracak, dolayısıyla örgütüne bağlılığı artıran bireyler örgüt hedefleri için sorumluluk alacak ve bunları yerine getireceklerdir. İş performansını arttıran otantik liderlik davranışı örgüt içerisindeki sessizlik algısını düşürecektir (Tütüncü ve Akgündüz, 2014; Korkmaz vd., 2015; Boz, 2016; Ergül, Okçu ve Adıgüzel Gök, 2020). Liderlik stillerine ait etki katsayıları incelendiğinde otantik liderlik türünü benimseyen okul liderlerinin ardından, etik liderlik türünü benimseyen okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etik olarak belirlenmiş sınırlar içerisinde hareket eden, kaidelerine bağlı, olaylara adil ve tarafsız yaklaşan, güvenilir, kişisel hırslarından arınmış, çıkar ilişkileri gütmeyen ve örgüt bireylerine örnek olan etik liderler; örgüt bireylerinin güvenini kazanmışlardır. Liderlerine güven duyan bireyler onun yönlendirmesi ile örgüt hedefleri doğrultusunda harekete geçerler. Etik liderlerin bu özellikleri çalışma ortamında pozitif bir atmosfer oluşturur ve bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını artırır. Böylece örgüt içerisinde algılanan sessizlik düzeyi düşer (Tayfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013; Okçu, 2014; Emirbey, 2017; Güler, 2017; Paşa ve Negiş Işık, 2017).

Yapılan meta-analiz çalışması ile ilköğretim kademesinde yapıcı okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olduğu; karma okul kademesinde ve lise okul kademesinde yapıcı okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde orta düzeyde etkiye sahip olduğu ve okul öncesi kademesinde ise yapıcı okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde düşük düzeyde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim kademelerine ait etki katsayıları dikkate alındığında yapıcı okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin sessizlik düzeyi üzerinde ilköğretim öğretim kademesinin diğer öğretim kademelerine göre daha yüksek oranda olumsuz etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu her ne kadar farklı öğretim kademelerinde farklı sonuçlara ulaşıldığını gösterse de bu durumun ortaya çıkmasındaki etkenlerin araştırılmaya ihtiyacı duyulduğu aşikardır.

Çalışmada elde edilen moderatör analizi sonuçlarına göre; okul liderliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde yayın türü değişkenlerinin moderatör etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Bu bulgu gerek makalelerde gerekse lisansüstü tezlerde benzer bulguların raporlandığını göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde yapıcı olmayan okul liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde orta düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cohen, 1988; Parmaksız, 2019). Meta-analiz ile elde edilen bu sonuçların yapıcı olmayan liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların (Karabağ Köse, 2013; Öncü, 2017; Canitez, 2018; Karabay ve Erbay, 2021 vb.) bulgularıyla paralel olduğu görülmektedir.

Çalışmadan elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; yapıcı olmayan okul liderliği ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ilişkisinde liderlik stillerinin moderatör etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Moderatör analizi sonucunda liderlik türlerinin etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak meta-analize dâhil edilen çalışmalardan işlemci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik türlerinin yapıcı okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapıcı olmayan okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerindeki etki değerleri liderlik türlerine göre farklılık gösterse de rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizinde liderlik türleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buradan hareketle araştırmaya dahil edilen tüm yapıcı olmayan liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliğini benzer şekilde pozitif yönde etkilediği yani okul müdürlerinin yapıcı olmayan liderlik davranışlarıyla öğretmenleri örgütsel sessizlik davranışlarına yönelttiği anlaşılabilmektedir.

Araştırma sonuçlarından yola çıkılarak yapılan moderatör analizi sonucunda öğretim kademelerinin etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin sergiledikleri yapıcı olmayan liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde yayım türlerinin moderatör rol oynadığına dair kurulan  $H_{4c}$  hipotezi, rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizi ile test edilerek yayım türleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve neticede  $H_{4c}$  hipotezi doğrulanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde yapıcı olmayan okul liderliği davranışının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde yapılan lisansüstü tezlerde *geniş* düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğu; yayınlanan hakemli dergilerdeki makalelerde ise *orta* düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yayım türlerinin etki katsayı değerlerinden yapıcı olmayan okul liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerindeki etkisinin yapılan lisansüstü çalışmalarında makalelere göre daha yüksek etkilerinin raporlandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki önerilerde bulunabilir;

1. Meta-analiz bulguları sonucunda yapıcı okul liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları üzerinde orta düzeyde negatif yönlü; yapıcı olmayan okul liderlik davranışlarının örgütsel sinizm üzerinde geniş düzeyde ve örgütsel sessizlik üzerinde orta düzeyde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgudan hareketle okullarda istenilen başarıya ulaşılabilmesi ve okulların etkililiğini arttırabilmek için okul yöneticilerinin yapıcı liderlik davranışları bakımından donanımlarının arttırılması önerilebilir.

2. Benzer konuda yapılabilecek bir meta-analiz çalışmasında; örneklem olarak farklı ülkeler ve farklı eğitim sistemleri ve okul pratikleri incelenebilir. Böylece elde edilen sonuçlar uluslararası alanda ve karşılaştırmalı olarak yorumlanmaya uygun hale getirilebilir.

3. Bazı demografik değişkenlerin öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesine olanak tanıyan meta-analiz çalışmaları yapılabilir.

#### **Yazarlık Katkısı**

Bu çalışmanın yazarlık katkısı birinci yazar için %70 ikinci yazar için %30'dur.

#### **Etik Kurul Beyanı**

Etik kurul onayı gerekmemektedir.

### KAYNAKÇA

- Adair, J. (2015). *Yenilikçi liderlik* (S. Uyan, Çev.). Babıali Kültür Yayıncılığı
- Ağaoğulları, M.A. (1989). *Eski Yunan'da siyaset felsefesi*. V Yayınları
- Akan, A., Bektaş, F., & Yıldırım, İ. (2014). Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Nwsa: Education Sciences*, 9(1), 48-56.
- Akdemir, B., Kırmızıgül, B., & Zengin, Y. (2016). Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 115-130.
- Aladağ, C. (2019). *Lise müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi*. (Tez No: 614928) [Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2013). *Stratejik yönetim ve stratejik liderlik*. Pegem Akademi Yayıncılık
- Arlı, Ö. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü*. (Tez No: 602512) [Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. (Tez No: 442906) [Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Bağrıyanık, H. (2017). *Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik öğretimsel liderlik algıları çerçevesinde örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm*. (Tez No: 470265) [Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Bakioğlu, A., & Göktaş, E. (2018). Bir eğitim politikası belirleme yöntemi: meta analiz. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 35-54.
- Bass, B. M. (2008). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Nobel Yayınları.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Tez No: 263509) [Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. Wiley.
- Boz, A. (2016). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. (Tez No: 446077) [Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayıncılık
- Canitez, S. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi*. (Tez No: 541615) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cevizci, A. (1997). *Felsefe sözlüğü*. Ankara: Ekin Yayınları
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çarkungöz, E., & Ediz, B. (2009). Meta-analiz. *Uludağ Üniversitesi. Journal of the Faculty of Veterinary Medicine*, 28(1), 33-37.
-

- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(1), 1-50.
- Çoğaltay, N. (2014). *Okul liderliğinin örgütsel çıktılara etkisi: bir meta-analiz çalışması*. (Tez No: 353358) [Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Daban, E. (2023). *Liselerde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Tez No: 787121) [Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Dede, E., Çetin, C., & V. Durmaz, B. (2020). Liderinizin otantik olmasını ister misiniz? otantik liderlik tarzının örgütsel sinizme etkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Pressacademia*, (33)168-172.
- Demir, K., & Yılmaz, K. (2018). *Yönetim ve eğitim yönetimi kuramları*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Demirçelik, E. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki*. (Tez No: 485907) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki: Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği*. (Tez No: 440010) [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği*. (Tez No: 440897) [Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Diñcer, S. (2022). *Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz*. Pegem Akademi
- Doğan, S., & Uğurlu, C.T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *GEFAD / GÜJGEF*, 34(3), 489-516.
- Durak, G. (2012). Korku kültürü ve örgütsel sessizlik. Ekin Basım Yayın Dağıtım
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ebik, G. E. (2017). *Hemşirelikte örgütsel sessizlik düzeyinin hasta güvenliği kültürü üzerine etkisi*. (Tez No: 488752) [Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Erbay, Y. (1996). *Küresel işletmelerin yönetimi ve yeni türk cumhuriyetlerine yönelik faaliyetleri*. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayıncılık.
- Ergül, H.F., Okçu, V., & Adıgüzel Gök, Z. (2020). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(36), 1744-1760.
- Field, A. P. (2001). Meta-analysis of correlation coefficients: a monte carlo comparison of fixed-and random-effects methods. *Psychological Methods*, (6),161-180.
- Gedik, A., & Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 53-68.
- Gezer, B., & Cömert, M. (2022). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve liderlik stilleri algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1528- 1554.
- Gövez, E. (2013). Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/etkileşimci liderlik arasındaki ilişki- bir uygulama. (Tez No: 357454) [Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

- Güçlü, N. (2016). *Eğitim yönetiminde liderlik*. Pegem Yayıncılık.
- Güçlü, N., Kalkan, F., & Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 177-192.
- Helvacı, M. A. (2010). *Örgütsel sinizm. yönetimde yeni yaklaşımlar*. Pegem Akademi
- İbicioğlu, P., Özmen, Ö. İ., & Taş, Y. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Tez No: 250571) [Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi*. (Tez No: 336123) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Karabay, G., & Erbay, E.Ö. (2021). Liderlik tiplerinin öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcılığının incelenmesi. *Journal of Education for Life*, 35(1), 78-87.
- Kılınç, S. (2014). *Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm tutumlarına etkisi: Malatya ili öğretmenleri üzerine bir uygulama*. (Tez No: 375428) [Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. (Tez No: 616326) [Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Laursen, J. C. (2009). *Cynicism then and now*. Paper Presented at the Iris.
- Mete, Y.A., & Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706- 725.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice* (6th edition). Sage Publishing.
- Öncü, B. (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kırklareli ili örneği*. (Tez No: 475473) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Özgenel, M., & Hidiroğlu, A. (2019). Liderlik stillerine göre ortaya çıkan bir tutum: örgütsel sinizm. *KEFAD*, 20(2), 1003-1043.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Parmaksız, A. (2019). *Çoklu doğrusal regresyon çözümlemesinde farklı korelasyon yapılarında %80 güç için örneklem büyüklüğünün belirlenmesi*. (Tez No: 53578) [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Paşa, Ö., & Negiş Işık, A. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 134-144.
- Pektaş, H.M. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi*. (Tez No: 538070) [Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-370.
- Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Tez No: 327558) [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Sarıer, Y. (2013). *Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi*. (Tez No: 344313) [Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Sayre, F. (2011). Greek cynicism. *Journal of The History of Ideas*, (6), 113-118.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan araştırması*. (Tez No: 279561) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Terzi, A. R., & Derin, R. (2016). Relation between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal Of Education and Learning*, 5(3), 193 – 204.
- Turan, S., & Bektaş F. (2014). *Liderlik*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Turunç, Ö., & Alkan, Z. (2020). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğe etkisinde kariyer memnuniyetinin rolü: eğitim sektöründe bir çalışma. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 90-107.
- Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Uzun G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankaçılık sektöründe uygulama*. (Tez No: 205890) [Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Üstün, U., & Eryılmaz, A. (2014). Etkili araştırma sentezleri yapabilmek için bir araştırma yöntemi: meta-analiz. *Eğitim ve Bilim*, 39(174), 1-32.
- Wolf, F. (1986). *Meta-analysis: quantitative methods for research synthesis*. Beverly Hills.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Tez No: 450071) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

#### **METAANALİZE DAHİL EDİLEN ÇALIŞMALAR**

- Aladağ, C. (2019). *Lise müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi*. (Tez No: 614928) [Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Arlı, Ö. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü*. (Tez No: 602512) [Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. (Tez No: 442906) [Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Bağrıyanık, H. (2017). *Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik öğretimsel liderlik alguları çerçevesinde örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm*. (Tez No: 470265) [Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Başaran, S. (2020). *Okul Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Boz, A. (2016). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. (Tez No: 446077) [Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

- Canitez, S. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi*. (Tez No: 541615) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(1), 1-50.
- Dede, E., Çetin, C., & V. Durmaz, B. (2020). Liderinizin otantik olmasını ister misiniz? otantik liderlik tarzının örgütsel sinizme etkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Pressacademia*, (33)168-172.
- Demirçelik, E. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki*. (Tez No: 485907) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki: Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği*. (Tez No: 440010) [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği*. (Tez No: 440897) [Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Doğan, S., & Uğurlu, C.T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *GEFAD / GÜJGEF*, 34(3), 489-516.
- Ergül, H.F., Okçu, V., & Adıgüzel Gök, Z. (2020). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(36), 1744-1760.
- Gezer, B., & Cömert, M. (2022). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve liderlik stilleri algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1528- 1554.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi*. (Tez No: 336123) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Karabay, G., & Erbay, E.Ö. (2021). Liderlik tiplerinin öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcılığının incelenmesi. *Journal of Education for Life*, 35(1), 78-87.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. (Tez No: 616326) [Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Mete, Y.A., & Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Öncü, B. (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kırklareli ili örneği*. (Tez No: 475473) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Özgenel, M., & Hıdıroğlu, A. (2019). Liderlik stillerine göre ortaya çıkan bir tutum: örgütsel sinizm. *KEFAD*, 20(2), 1003-1043.
- Paşa, Ö., & Neğiş Işık, A. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 134-144.
- Pektaş, H.M. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi*. (Tez No: 538070) [Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

- Turunç, Ö., & Alkan, Z. (2020). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğe etkisinde kariyer memnuniyetinin rolü: eğitim sektöründe bir çalışma. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 90-107.
- Ünal, S.R. (2020). *Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Örgütsel Sinizm Alguları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
-