

ÖRGÜTSEL SİNİZM: LİDERİN DAVRANIŞ TARZINA GÖRE ORTAYA ÇIKAN BİR TUTUM

Berrin ŞENSES¹

Öz

Sinizizm, “diğerlerinden hoşlanmama ve diğerlerine güvenmeme” olarak tanımlanan bir davranıştır. Örgütsel sinizizm “bireyin örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı, örgüte yönelik olumsuz duygusu ve bu inanç ve duygularından kaynaklanan örgüte yönelik küçümseyici ve eleştirel davranışlar göstermesi şeklinde üç boyuttan oluşan negatif davranışları” olarak ifade edilmektedir. Bu araştırma, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzlarının bu okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yönetimine karşı sinik tutumlar sergilemelerine katkı sağlayıp sağlamadığını incelemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ilinde resmi ortaokullarda görev yapmakta olan 22 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin örgüte yönelik güvensizlik ya da negatif tutumlar sergilemelerindeki temel etkenin, liderin astlarına yönelik davranışları olduğu da çalışma ile anlaşılmaktadır. Ayrıca verilen cevaplar, sinizmin okuldaki yöneticinin benimsediği liderlik tarzı ile, liderin çalışanlarına karşı tutumları ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yönetiminde Liderlik Tarzları, Örgütsel Sinizim, Öğretmenlerin Sinik Tutumları.

Organizational Cynicism: A Behavior Shaping According to Leadership Styles

Abstract

Cynicism is defined as a kind of attitude that a person does not like or trust the others. Organizational cynicism is defined as a negative attitude towards the organization including three dimensions that the organizations lacks integrity, that a person has negative feeling towards the organization and that a person shows disparaging and critical attitudes because of these feelings. In this study, it has been studied if the leadership styles of school managers affects teachers' showing cynic attitudes. This study is a qualitative one and the data are collected by using semi structured interview technique. The study group consist of 22 teachers in two states school in Ankara. The findings show that the main factor of teachers' cynicism attitude is the behaviours of the leaders at schools. Also, the answers given by teachers show that cynicism attitude is closely related to the leadership styles of the school managers.

Keywords: Organizational Cynicism, Leadership Styles of School Managers, Teachers' Cynicism Attitude.

¹ İngilizce Öğretmeni, Hasan Polatkan Ortaokulu, MEB, Ankara. bgereksenses@gmail.com

Giriş

Günümüz koşulları bireyin hayatının büyük bir çoğunluğunu iş yerinde geçirmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple, örgüt ortamı bireyin yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgüt içerisinde yaşanan olumlu ya da olumsuz her eylem örgütteki çalışanları etkilemekte ve bu yaşananların, çalışanların örgüte karşı tutumlarında etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle, örgüt içerisindeki rekabet ortamı ve çalışanların birbirleri ve liderleri ile olan iletişimleri, ilişkileri, örgütün çalışma koşulları, çalışanlardan beklentilerin oldukça yüksek olması, örgütte adil, eşit muamelenin olmadığı hissedilmesi çalışanların örgüte karşı negatif tutumlar geliştirmesine sebep olabilmektedir (Cemaloğlu, 2007). Örgütsel davranış boyutunda incelendiğinde günümüz kamu kurum ve kuruluşlarında oldukça sık rastlanan bir davranış olan sinizm bu negatif tutumlardan birisi olarak kabul edilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2015). Sinizm temelde, “diğerlerinden hoşlanmama ve diğerlerine güvenmeme” olarak tanımlanan bir davranıştır (Anderson ve Bateman, 1997). Örgütsel anlamda incelendiğinde ise; sinizm, işgörenin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumları ya da örgütün adalet, eşitlik, dürüstlük, samimiyet gibi etik ilkelerin örgüt çıkarları için feda edildiğine, görmezden gelindiğine dair inancını yansıtmaktadır (Dean, 1998). Başka bir deyişle, örgütsel sinizm, çalışanların örgüte dair güven eksikliği yaşadığının bir göstergesi şeklinde ifade edilebilir.

Örgüt içerisinde yaşanan bu durumların en çok etkilendiği kurumlardan birisinin de eğitim kurumları olduğu düşünülmektedir (Cemaloğlu, 2007; Doğan ve Uğurlu, 2014; Korkmaz ve Demirçelik, 2015). Çünkü eğitim kurumlarında sürekli interaktif bir süreç yaşanmakta, öğretmen, öğrenci, veli ve özellikle okul yöneticisi arasında var olan bu ilişkiler öğretmenlerin de okula karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmelerine yol açmaktadır. Gelişen ve sürekli değişim içerisinde olan bir dünyada örgütlerin ayakta kalabilme yollarından birisi örgüt içerisinde yeniliklere açık, değişimi, gelişimi benimseyen, iletişim becerisine sahip, öncülük ettiği grubu, örgütün amaçları etrafında birleştirebilen ve örgüt amaçlarını gerçekleştirebilen bir lidere sahip olmaktır (Baloğlu, 2012). Eğer lider, örgüt içerisinde nasıl davranacağını, nasıl hareket edeceğini bilirse, çalışanı ile etkili bir şekilde iletişim içerisinde olursa örgüte yönelik negatif çalışan algısı azalacaktır (Aküzüm, 2014).

Eğitim kurumları, içerisinde huzurun, olumlu tutumun olması gereken en önemli örgütlerden birisidir. Çünkü okullarda bireyler yetiştirilmekte ve bir toplumun geleceği şekillendirilmektedir. Eğitim kurumlarının başarısı için de okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının, sürekli gelişim ve değişimin olduğu bu süreçte oldukça önemli rol oynadığı araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Cemaloğlu, 2007; Korkmaz ve Demirçelik, 2015). Yapılan uluslararası çalışmalara göre öğretmenlik mesleğinin öğretmenlerin psikolojik ve fizyolojik sağlığını tehlikeye soktuğu ve hatta özel hayatlarında bile iş yaşamının etkilerini sürdürmelerine yol açtığı kanıtlanarak öğretmenliğin yüksek riskli meslek alanlarından birisi olarak kabul edilmesine yol açmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1947). O halde, okul içerisinde özellikle okul yöneticisinin yaratacağı ortam, yöneticinin öğretmenlere karşı davranış tarzı ve tutumu, öğretmenlerin örgüt içerisindeki ihtiyaçlarını karşılama becerisi (Aküzüm, 2014) öğretmenin içerisinde bulunduğu örgüte karşı güvenini, çalışma isteğini kısacası örgüte karşı tutumunu belirleyebileceği ifade edilebilir.

Çalışmanın Amacı

Öğretmenin çalıştığı eğitim kurumunda yönetime güvenmemesi, yönetime dair şüpheler taşıması önce öğretmenin, ardından okulda çalışan diğer öğretmenlerin, öğrencilerin ve okul yönetiminin olumsuz etkilenmesine yol açacaktır. Genel olarak Türk alanyazınında eğitim örgütlerindeki örgütsel sinizmin kaynakları arasında okul yöneticisinin liderlik davranışlarının etkili olduğu kabul edilmektedir (Gövez, 2013; Korkmaz, Demirçelik, 2015). Bu çalışmada ise, okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzlarının öğretmenlerin çalıştıkları örgütlere ve yöneticilerine

karşı sinik tutumlar geliştirmelerine sebep olup olmadığına yönelik bir araştırma yapılacaktır. Bu sebeple, öncelikle liderlik türlerinde yapılan çalışmalara odaklanılarak alanyazın taraması yapılacak ve öğretmenlere liderlik tarzları ile ilgili yöneltilen sorular ışığında hangi liderlik tarzının eğitim kurumlarında sinizme yol açtığı, hangi liderlik tarzının örgüt içerisindeki güveni, huzur, eşitliği sağlayarak öğretmenlerin okula ve yöneticilere karşı oluşabilecek sinik tutumlarını en aza indirdiği araştırılmaya çalışılacaktır. Çalışmada sorular, liderlik türlerinden paternalist (babacan) tavırlı liderlik ve demokratik, dönüşümcü, dağıtılmış liderlik üzerinde yoğunlaşarak hazırlanmıştır. Ayrıca, okullardaki sinizm davranışını azaltmak için, liderlik tarzlarındaki en etkili davranışlar belirlenerek bu çalışma ile liderlere (okul yöneticilerine), örgüte zarar veren bir davranışı azaltmanın yolları gösterilmeye çalışılacaktır. Araştırmanın bu açıdan önemli olacağı düşünülmektedir. Bu sebeple, öğretmenlere, araştırmanın problemi ile ilişkili olması koşulu ile, aşağıdaki sorular yöneltilmiş ve sorulara verilen yanıtlar ışığında yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisi olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır.

1. Öğretmenler için “lider” kavramı ne ifade etmektedir?
2. Bir öğretmenin iyi bir liderden beklentileri nelerdir?
3. Bir okul yöneticisi sert ama paternalist (babacan) ve koruyucu tavırda mı olmalıdır yoksa öğretmenleri ile etkileşimde bulunan, ileriye gören, yeniliklere açık, işbirlikçi, yeri geldiğinde liderliğini paylaşabilen bir liderlik tarzı mı sergilemelidir? Ya da duruma göre, her iki liderlik tarzı da okul yöneticisi tarafından sergilenmeli midir?
4. Öğretmenler için sinizm ne ifade etmektedir?
5. Öğretmenlerin okula yönelik olumsuz tutumlar göstermelerinde başlıca etkenler nelerdir?
6. Okul yöneticisinin bir lider olarak benimsediği liderlik tarzının öğretmenin örgüte yönelik olumsuz düşüncelere sahip olmasında (ya da örgütsel sinizm tutumları göstermelerinde) etkisi var mıdır?

Liderlik

Liderlik ve yöneticilik birbirlerinden içerik olarak farklı olan ancak birbirlerini tamamlayan kavramlar olarak kabul edilmektedirler. Bir liderin kuralları uygulayan, sadece örgüte odaklı olan, denetime önem veren yöneticilik özelliklerini göstermesi beklenmezken, yöneticiden lider özelliklerini de yansıtması beklenmektedir (Kayman, 2008). İşletme Fakültesinden Kohn Kotter yönetimi “karmaşa ile başa çıkabilmek” olarak tanımlamaktadır. İyi bir yönetim, yöneticinin kendisine verilen resmi yetkileri dahilinde görevlerin yerine getirilmesi olarak ifade edilmekte ve bu ifadenin örgüt içerisinde katı bir oluşumu içerdiği anlaşılmaktadır (Robbins ve Judge, 2015). Liderlik ise “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014). Net bir ifade ile, liderlik değişim süreci ile başa çıkabilmek olarak ifade edilmektedir. Lider, “amaçların veya vizyonun başarısına yönelik grubu etkileyebilme yeteneği” şeklinde yorumlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015). Yapılan alanyazın taramaları liderliğin birçok tanımının olduğunu göstermektedir (Bass, 1999; Deliveli, 2010; Day ve Antonakis, 2002; Erçetin, 2000; Gövez, 2013; Koçel, 2014; Mete, 2013; Northouse, 2013; Robbins ve Judge, 2015; Yukl, 2010). Yapılan birçok tanımdan dolayı da birçok liderlik tarzı bulunmaktadır. Her bilim insanı liderlik üzerine yaptığı araştırmalara ya da gözlemlerine dayanarak liderliği tanımlamış ve liderin takipçileri ile olan etkileşimini, öne çıkan özelliklerini, becerilerini,

takipçilerine yönelik davranış şekillerini tanımlamaya çalışmışlardır. Bu durumda birçok farklı liderlik türlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Liderlik Tarzları

Otokratik Liderlik: Hiyerarşinin yüksek olduğu bürokratik toplumlarda görülen bir liderlik tarzıdır (Demirel ve Kışman, 2014). Liderler, izleyenlerinin fikirlerini, görüşlerini, duygularını dikkate almadan tek karar alıcı olarak kendilerini görürler. Güç ve yetkilerini paylaşmazlar (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Yönetimde, izleyicilerinin fikirlerine yer vermeden sadece onlara emir verip, resmi görev sınırları içerisinde onları yöneterek liderlik görevlerini yerine getirmektedirler (Deliveli, 2010).

Demokratik Liderlik: Bu tarz liderlikte, lider ve izleyenler bir grup olarak birlikte hareket etmektedir çünkü lider örgüt yönetiminde izleyenlerinin fikirlerine, görüşlerine önem vermektedir. Lider ile izleyici arasında sıkı bir iletişim vardır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Lider izleyicilerine güven duyar, örgütsel amaç ve politikaları izleyicileri ile belirler (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012).

Tam Serbesti Sağlayan Liderlik: Lider, karar alma sürecinde kendisinin değil izleyicilerinin etkin olmasını sağlar. Kendisi geri plandadır. İzleyiciler örgüte ve çalışmalarına yönelik kararları kendileri alırlar. Liderin temel görevi, izleyicilere kaynak sağlamaktır (Demirel ve Kışman, 2014).

Paternalist Liderlik: Otokratik liderliğin birçok özelliğini taşımaktadır ancak otokratik liderden farklı olarak, izleyicileri ile bir baba şefkati ile ilgilenmekte, onları sanki bir ailenin bireyleri gibi kabul ederek koruyup kollamaktadır. Paternalist özelliklere sahip bir lider, hem sert bir yönetici hem de ilgili, koruyucu bir liderdir (Sezginer, 2014).

Karizmatik Liderlik: İzleyenlerine bir vizyon sunan, daha çok kriz ortamında ortaya çıkan bir liderlik özelliğidir. Karizmatik liderler, özgüveni yüksek, cesaretli ve aynı zamanda ikna kabiliyeti yüksek olma gibi özellikleri taşımaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Kayman, 2008).

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik: Dönüşümcü lider, çalışanlarına güçlü bir gelişme vizyonu veren, onları değişim girişimleri konusunda düşünmeye sevk eden, uyumun üstesinden gelecek güveni sağlayan ve ekip söz konusu olduğunda kendi çıkarlarının ötesinde bir performansla çalışanları motive eden kişidir (Bass, 1999). Dönüşümcü lider, çevresindekilere örnek olur, izleyenlerini güdüler, problemleri dikkatli bir şekilde çözer, izleyenlerine rehberlik eder, bireysel destek sağlamaktadır. Bu özellikleri ile izleyenlerin kendisine güvenmesini ve amaçlarını örgütün amaçları ile uyumlu kılmalarını hedeflemekte ve böylece örgüte yüksek oranda verimlilik ve performans ortaya çıkmasını amaçlamaktadır (Ercan ve Sığırı, 2015) Etkileşimci lider ise, başarıyı ödüllendirip, örgütsel hedeflerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için izleyenlerini motive eden liderdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Erarslan, 2004).

Otantik Liderlik: Otantik lider kim olduğunun, neye inandığının farkında olmakla birlikte, değer ve inançları doğrultusunda hareket eden liderdir. Takipçilerine göre otantik liderler, güvenilir ve etik kişilerdir. Çünkü otantik liderler bilgileri paylaşır, açık iletişimi teşvik eder ve amaçları peşinde ilerlerler (Robbins ve Judge, 2015).

Dağıtılmış Liderlik: Dağıtılmış liderlik, temelde lider ya da onun rolleri, fonksiyonları, özellikleri ile ilgili olmaktan çok liderin gerçekleştirdikleri ile ilişkilidir (Spillane, 2005). Dağıtılmış liderlik teorisi, örgütte çalışan herkesin liderlik yapma becerisine sahip olabileceğini, liderliğin tek bir kişiye ait olmadığını, ancak liderin takipçilerini bir arada tutmakla, işleri planlamakla, takipçilerin işlerini kolaylaştırmakla ve onları desteklemekle başarının anahtarını elinde tutabileceği fikrini benimsemektedir. Dağıtılmış lider, kendi bünyesinde katılımcı liderlik ve demokratik liderlik özelliklerini barındırmaktadır (Harris, 2008).

İşlemsel Liderlik: İşlemsel liderler görev odaklı olmakla birlikte izleyenlerini ödül ya da ceza ile motive etmektedirler. Süreçten çok sonuçla ilgilenmektedirler. İşlemsel liderler, lider takipçi ilişkisini “emek-ücret, maliyet-fayda” gibi karşılıklı beklentilere dayandırmaktadırlar. Yenilikçi olmaktan çok geçmişte gerçekleştirilen başarıları temel alarak geleneğe bağlı kalmayı tercih etmektedirler (Bozkurt ve Goral, 2014).

Sinizm

Bir düşünce ya da yaşam şeklini ifade eden sinizm kelimesinin kökeni antik Yunan felsefesine kadar dayanmaktadır. Kavram, Yunanca köpek anlamına gelen bir kelime olan “kyon” ya da Atina'nın yakınlarındaki, Siniklerin okullarının olduğu varsayılan, “Cynosarges” kasabasından türetilmiştir. Bilinen ilk sinik kişiler, Sokrates'in öğretilerinin takipçisi olan Antisthenes ve sokaklarda dürüst bir insan bulma umuduyla aydınlatma fenerini eline alarak dolaşan öğrencisi Diogenes olarak bilinmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Eski sinikler, acımasız eleştirilenler olarak anılırken, günümüzde sinizm kavramı daha çok karamsarlık, güven eksikliği gibi kavramlarla açıklanmaktadır (Mete, 2013). Sinizm, kişinin olumsuz yaşantılarına ve hislerine bağlı olarak hayata, kişilere ve kurumlara karşı küçümseyici ve eleştirel bir tavır takınması anlamına gelmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2015). “Bireylerin, yalnızca kendi çıkarlarını gözettiklerine inanan ve bu sebeple herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye” sinik, bu davranış biçimini açıklayan düşünceye ise sinizm denilmektedir (Gövez, 2013).

Hem Antisthenes hem de Diogenes ve diğer tüm sinikler, insanlar tarafından oldukça önemsenen ve güvenilen dini ve resmi tüm kurumların doğal olmadıklarına, gereksiz olduklarına inanarak onları küçümsemişlerdir (Pelit ve Pelit, 2014: 73). Böylece örgütsel sinizm kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütsel sinizm, örgütteki sorunların bireyin kontrolü ötesindeki etmenlerden dolayı çözülemeyeceğine dair inanç olarak ifade edilebilmektedir (Dean vd., 1998). Dean vd.'i (1998) tarafından, örgütsel sinizm “bireyin örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı, örgüte yönelik olumsuz duygusu ve bu inanç ve duygularından kaynaklanan örgüte yönelik küçümseyici ve eleştirel davranışlar göstermesi şeklinde üç boyuttan oluşan negatif davranışları” olarak ifade edilmektedir. Dean'ın bu açıklaması detaylandırıldığında örgütsel sinizmin, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyuta ayrıldığı anlaşılmaktadır. Bilişsel boyut, örgütün dürüstlükten, adaletten yoksun olduğuna yönelik inancı ifade etmektedir. Duyuşsal boyut, örgütün sinik çalışanlar tarafından küçümsemesi ve hor görülmesi olarak ifade edilmektedir. Davranışsal boyut ise, örgüte karşı sinik tutumlar sergileyen çalışanların bu negatif tutumlarını davranışa dönüştürmesini ifade etmektedir. En belirgin davranış şeklinin ise, örgüte karşı geliştirilen sert eleştiriler olduğu

ifade edilmektedir (İçerli ve Yıldırım, 2012; Kahveci ve Demirtaş, 2015; Karacaoğlu ve İnce, 2013; Yalçınkaya, 2014). Sinik davranışların, çalışanın örgütün adaletsiz olduğuna, çalışmalarının karşılıklarını eşit şekilde alamadıklarına dair olan inanışlarıyla baş etmek için bir çeşit tepki olduğu düşünülmektedir (Andersson, 1996). Sinizmdeki temel inanç, dürüstlüğü, adaletin, samimiyetin kişisel çıkarlar uğruna feda edildiği düşüncesidir. Örgütsel sinizm de ise, tüm bu ilkelerin, örgütün çıkarları için feda edildiğine olan inanç vardır. Bu sebeple, sinizm tutumunu var olduğu örgütlerde, negatif bir iklim, güvensizlik, örgüt içerisinde yalnızlaşmanın bulunduğu vurgulanmaktadır (Shresta, 2012).

Örgütsel sinizmin, aniden ortaya çıkan bir tutum olmadığı, çalışanların örgüt içerisindeki deneyimleri, yaşantıları sonucu ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Sancak, 2014). Örgüt çalışanlarının, örgüte yönelik sinik davranışlar sergilemelerinin sebepleri arasında ise; çalışanların maaş ya da terfi gibi çalışmalarının karşılıklarında aldıkları dönütler, yönetici konumundakilerin kendilerine yönelik davranış şekilleri örgütteki (Greenberg, 1986), stres ortamı, iş yükünün çok olması, kişisel ve örgütsel beklentilerin eşit düzeyde olmaması (örgüt amaçlarının bireyin amaçlarının üstünde tutulması), örgüt içerisindeki eşitsizlik, örgütte düzen olmaması, örgüt çalışanların karar almada etkisiz olmaları, iletişimsizlik, yanlış anlaşılmalara, işten çıkarmaların, cezalandırmaların çok olması gibi etmenler gösterilmektedir (Anderson ve Bateman, 1997; Davis ve Gardner, 2004; Mete, 2013; Shresta, 2012). Bu etmenlerin çoğunun, örgüt içerisinde liderin gerçekleştirebileceği eylemler olduğu söylenebilir. Çünkü bir çalışan, iş yükünü kendisi çok tutmaz, karar almada her zaman etkili olmak ve fikirlerinin dinlenilmesini ister ya da kendi kendisini cezalandırmaz. O halde, örgüt içerisinde lider davranışlarının, yönetim tarzlarının çalışanın örgüte karşı sinik tutumlar geliştirmesinde etkili olduğu söylenebilir (Davis ve Gardner, 2004; Doğan ve Uğurlu, 2014; Gövez, 2013; Polatcan ve Titrek, 2014).

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu araştırma, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzlarının bu okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yönetimine karşı sinik tutumlar sergilemelerine katkı sağlayıp sağlamadığını incelemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırma, durum saptamaya yönelik betimsel bir çalışma olup nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ilinde resmi ortaokullarda görev yapmakta olan 22 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin seçiminde gönüllülük esas alınmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın amacı dikkate alınarak araştırmacı tarafından geliştirilen iki tür görüşme formu hazırlanmıştır ve bu görüşme formlarından ilki öğretmenlerin sinizm kavramı hakkında bilgilerinin olup olmadığını araştırmak için düzenlenmiştir. 22 öğretmenden 12'sine;

- 1) Öğretmenler için sinizm kavramı ne ifade etmektedir?
- 2) Öğretmenlerin okula yönelik olumsuz tutumlar göstermelerinde başlıca etkenler nelerdir? şeklinde sorular sorulmuştur.

22 öğretmenden 10 tanesine ise;

- 3) Bir okul yöneticisi sert ama paternalist (babacan) ve koruyucu tavırda mı olmalıdır yoksa öğretmenleri ile etkileşimde bulunan, ileriye gören, yeniliklere açık, işbirlikçi, yeri geldiğinde liderliğini paylaşabilen bir liderlik tarzı mı sergilemelidir? Ya da duruma göre her iki liderlik tarzı da okul yöneticisi tarafından sergilenmeli midir? Sorusu sorularak öğretmenlerin yöneticilerinden nasıl bir tavır sergilemelerini bekledikleri çalışma ile belirlenmeye çalışılmıştır.

22 öğretmenin tümüne ise;

1. Öğretmenler için “lider” kavramı ne ifade etmektedir?

2. Bir öğretmenin iyi bir liderden beklentileri nelerdir?

3. Okul yöneticisinin bir lider olarak benimsediği liderlik tarzının öğretmenin örgüte yönelik olumsuz düşüncelere sahip olmasında (ya da örgütsel sinizm tutumları göstermelerinde) etkisi var mıdır? soruları sorulmuştur. Öğretmenlerin lider kavramına bakış açıları, liderlerinden beklentileri ve liderin okullardaki tutumlarının öğretmenlerin örgüte yönelik tutumlarında ne kadar etkili olduğunun cevapları, sorulara verilen cevaplar ile bulunmaya çalışılmıştır.

Görüşmeler sırasında, öğretmenlerin isteği üzerine ses kaydı yapılmamış ve her bir sorunun cevabı öğretmenlere sunulan görüşme formlarına detaylı bir şekilde yazılarak not alınmıştır. Her bir görüşme yaklaşık olarak on beş dakika sürmüştür. Görüşülen öğretmenlerden on ikisi Ankara ili Sincan ilçesindeki resmi bir ortaokulda görev yaparken diğer on öğretmen ise Ankara ili Etimesgut ilçesindeki resmi bir ortaokulda görevlerine devam etmektedirler.

Verilerin Çözümlemesi

Öğretmenlerin görüşme sırasında sorulara verdikleri yanıtlar içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz sürecinde, öğretmenlerin sorulara verdikleri cevapların benzerliklerine göre, aynı cevapların tekrarını önlemek için, cevaplar kodlanmıştır. Ayrıca, öğretmenler de Ö1’den Ö22’ye kadar kodlanmışlardır. Çalışmanın geçerliliğini arttırmak ve yansız değerlendirmede bulunabilmek için öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplardan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Bulgular ve Yorumlar

Öncelikle öğretmenlerin sinizm kavramı hakkında bilgilerinin olup olmadığı araştırılmak istenmiş olup 22 öğretmenden 12’sine sinizm kavramı hakkında neler bildikleri sorulmuştur. 6 öğretmen sinizm kavramını hiç duymadıklarını, diğer 6 öğretmen ise araştırmacının yönlendirmesi ile kavrama yönelik yorumlar yapabileceklerini ifade etmişler ve kendilerince sinizm kavramını açıklamaya çalışmışlardır. Örneğin, Ö4 sinizmi; “*kişinin*

diğer bireylere karşı samimiyetsiz davranışlar ve öfke, saygısızlık, nefret etme, güvensizlik gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan dürüstlükten yoksun olma durumu” olarak ifade etmektedir. Ö7 ise kendileri için sinizm kavramını “ *genelde okul idaresi, zaman zaman da milli eğitim teşkilatının tutumlarına karşı hissettiği anlaşılama ve değer görmeme duyguları ve aynı zamanda bu duygular neticesinde sergilenen davranışlar*” olarak tanımlamış ve “ *sadece sistemin sorunsuz işlemlerini hedefleyen, birey olarak öğretmene değer vermeyen çalışma düzenleri ve tutumlar öğretilmekte idareye ve merkezi eğitim yönetimine yönelik eleştirel ve karşı çıkılan davranışları tetiklemektedir*” şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Son olarak Ö5 ise kendisi için sinizmin ne anlama geldiğini şu cümleler ile belirtmiştir: “*sinizm, okuldaki iki arkadaşım dışında kimseye güvenememdir. Gerçekten okulda iki arkadaşım dışında kimseye güvenmiyorum.*”

Öğretmenlerin sinizm kavramına yönelik net bir bilgilerinin olmadığı verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Araştırmacının yarı yapılandırılmış görüşme sırasında yaptığı yönlendirmelerle öğretmenler konuyla ilgili yorumlar yapabilmiş ve sinizm kavramını kendilerine göre tanımlayabilmişlerdir. Genel olarak öğretmenlerin kavrama yönelik hiçbir bilgilerinin olmadığı verilen cevaplar ile netlik kazanmaktadır. Tanımlarında da genel olarak okul yönetiminin sinizm tutumuna sebep olduğu düşüncesinin baskın olduğu görülmektedir.

Bu 12 öğretmene yöneltilen diğer bir soru ise; öğretmenlerin okula yönelik olumsuz tutumlar sergilemelerinde başlıca etkenlerin neler olduğu sorusudur. Verilen cevapların temel noktasını, idari tutumlar oluşturmaktadır. Bu tutumlar maddeler ile açıklanacak olursa;

- yönetimde adaletin olmaması,
- okul içerisinde anlayış görememek,
- okul yönetiminin taraflı yaklaşımları,
- okul içerisinde demokratik olmayan örgüt yapısının var olması,
- okul yönetiminin öğretmenler ile olan ilişkisi,
- yönetim ve öğretmen arasındaki olumsuz iletişim,
- idare yapısındaki olumsuz ilişkiler,
- öğretmenler tarafından yapılan işlerin yöneticiler tarafından görülmemesi veya önemsenmemesi.

Öğretmenlerin okula ve yönetime yönelik olumsuz tutumlar oluşturmalarındaki ikinci bir sebep ise, idareye olan güven eksikliğidir. Bunlara ek olarak okulun bulunduğu fiziki çevre, velilerle işbirliği yapamamak, sistemsel sorunlar, motivasyon eksikliği ve çalışanların kendi aralarındaki olumsuzlukların da öğretmenlerin okula yönelik olumsuz tutumlar sergilemelerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Ö4 öğretmenlerin okula yönelik olumsuz tutumlar sergilemelerindeki başlıca etkenleri aşağıda belirtilen maddelerle özetlemiştir;

- “*Öğretmenlerin yapmış oldukları işlerin ve göstermiş oldukları performansların yöneticiler tarafından takdir edilmemesi,*

- *Öğretmenlerin karşılaştıkları problemlerde yöneticilerin arkalarında olduklarını hissettirmemeleri,*

- *Yöneticilerin öğretmenler ya da diğer personel arasında eşit ve adaletli davranmamaları,*
- *Baskı uygulanması, çalışma koşullarının uygun hale getirilmemesi,*
- *Doğru iletişimin kurulamaması,*
- *Öğretmene değerli olduğunun hissettirilmemesi ya da durumların yaratılmaması,*
- *Okulla ilgili alınan kararlar da öğretmenin bu sürece katılmaması gibi etkenler etkilidir”.*

Öğretmenlerin verdikleri tüm cevaplar, okul idaresinin tutumunun öğretmenin okula karşı tutumunu belirlemede oldukça etkili olduğunun kanıtını oluşturmaktadır. Öğretmenlerin, okul yönetiminin kendilerine karşı davranışını, tutumlarını oldukça önemsedikleri anlaşılmaktadır. Andersson ve Bateman'ın (1997) yaptığı araştırma da yönetimin ya da liderin örgütte yarattığı olumlu ortam örgüt performansını arttırmakta ve örgütsel sinizmin oluşmasına yüksek oranda engel olmaktadır. Okul yönetimi tarafından yaratılacak olan huzur, güven ortamının, demokratik ve adil davranışların ve pozitif ilişkilerin, iyi iletişimin, etkili lider-üye etkileşiminin, rol belirsizliğinin ortadan kalkmış olmasının öğretmenlerin okula yönelik pozitif ya da negatif tutumlarının temelini oluşturduğu da verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Görüşme yapılan 22 öğretmenden 10'una ise, “Bir okul yöneticisi sert ama paternalist (babacan) ve koruyucu tavrda mı olmalıdır yoksa öğretmenleri ile etkileşimde bulunan, ileriye gören, yeniliklere açık, işbirlikçi, yeri geldiğinde liderliğini paylaşabilen bir liderlik tarzı mı sergilemelidir? Ya da duruma göre her iki liderlik tarzı da okul yöneticisi tarafından sergilenmeli midir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Bu soru ile öğretmenlerin lider davranışına yönelik tercihlerini belirlemek amaçlanmıştır. 10 öğretmenden 8'i okul yöneticisinin, “öğretmenleri ile etkileşimde bulunan, ileriye gören, yeniliklere açık, işbirlikçi, yeri geldiğinde liderliğini paylaşabilen bir liderlik tarzı sergilemelidir” şeklinde yanıt verirken, 2 öğretmen, liderlik tarzının duruma göre değişiklik gösterebileceğinden bahsetmiştir. Bu soruya öğretmenlerin çoğunluğu tarafından verilen yanıtlar, öğretmenlerin genel olarak demokratik, dönüşümcü, dağıtılmış liderlik özelliklerini benimseyen yöneticileri tercih ettiklerini göstermektedir. Çünkü bu liderlik türlerinde lider ve üye etkileşimi oldukça yüksektir. Demokratik, dönüşümcü veya dağıtılmış liderlik özellikleri taşıyan lider, astlarına nasıl davranacağını bilen, iyi iletişim kurabilen, onlara değer verdiklerini hissettirebilen liderlerdir. Bir lider astına iyi, anlayışlı ya da astın beklediği şekilde davrandığında, ast da liderin bu davranışını performansına yansıtacak ve büyük oranla örgüte karşı sinizm davranışı göstermeyecektir (Davis ve Gardner, 2004). Öğretmenler de liderlerinden bu davranışları göstermelerini beklemektedirler. Ö4'ün de belirttiği gibi “bu tarz davranan liderlere yönelik okul içerisinde negatif tutumların ortaya çıkma ihtimali oldukça azalmaktadır”. Otokratik ya da paternalist (babacan) tavrı lider özellikleri ise öğretmenler tarafından çok fazla tercih edilmemektedir. Çünkü bu liderlik tutumu, koruyucu olmakla birlikte diğer liderlik türlerine göre daha sert ve daha kuralcıdır. Öğretmenler, liderlerinden kendilerinden biri gibi davranmalarını beklemekte, kendilerini sadece yönetsel işlere adanarak öğretmenlerini unutmamalarını, onların da ihtiyaçları olduğunu akıllarında tutmalarını beklemektedirler.

Görüşülen yirmi iki öğretmenin tümüne sorulan sorulardan ilki kendileri için “lider” kavramının ne anlama geldiği?” sorusudur. Bu sorulara, öğretmenler tarafından genel olarak verilen cevaplarda; lider, “yöneticilik vasfı ön plana çıkan, bulunduğu ortamda varlığını hissettiren, çalışanlarına saygı gösteren, onların fikirlerini önemseyen, güvenilir, motive edici, kolay iletişim kurabilen, dinleme yeteneği gelişmiş, egolarından arınmış, adil olan, kendini iyi ifade edebilen, hoşgörülü ve anlayışlı olan, her türlü ortam ve şartta astlarının arkasında durabilen, uyumlu, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, takım üyeleri ile işbirliği içerisinde olan, girişimci ruhu olan, astlarının danışmakta sıkıntı çekmediği, problemleri çözebilen kişi” olarak tanımlanmaktadır. Örneğin Ö11, lideri “ *iyi eğitim almış, sosyal açıdan başarılı, yükselme gösteren, uyumlu, güven veren, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, takım üyeleri ile işbirliği içerisinde olan, girişimci ruha sahip* “ biri olarak tanımlarken, Ö21’e göre lider “ *örgütün amaçlarını yerine getirirken çalışanlarının da ihtiyaçlarını, güvenliğini gözeten, hedefini iyi belirleyen, hedefi yerine getirirken çalışanlarını da gözeten kişidir*”. Ö3 lider kavramını “*demokratik, adil, insancıl kişilerin sahip olabileceği bir kavram*” olarak tanımlamış ve devamında liderin sahip olduğu özellikleri ile birlikte ardından gelen kişileri kendisine bağlayabilen bir kişi olduğunu da ifade etmiştir. Ö14 ise lider tanımını “*güvenilir, motive edici, güleryüzlü, gelişime açık, adil, kolay iletişim kurabilen, dinleme yeteneği gelişmiş ve egolarından arınarak tevazu gösterebilme yeteneğine sahip olan kişi*” olarak ifade etmiştir. Öğretmenlerin lider kavramını tanımlamak için kullandıkları ifadeler aslında yıllardır araştırmacıların farklı liderlik türlerinde liderlere yükledikleri özelliklerden oluşmaktadır. Öğretmenler bilerek ya da bilmeyerek araştırmacıların yıllardır oluşturmaya çalıştıkları farklı liderlik türlerini kendi okul yöneticilerinde görmek istemektedirler. Öğretmenlerin liderlerinden demokratik, dağıtılmış, dönüşümcü ya da otantik lider özellikleri göstermelerini istedikleri sorulara verdikleri yanıtlardan oldukça net bir şekilde anlaşılmaktadır.

İkinci soruda öğretmenlerin iyi bir liderden neler bekledikleri araştırılmış ve öğretmenlerden bu sorunun yanıtı istenmiştir. Verilen yanıtlarda; 22 öğretmenden 16’sı iyi bir liderin çalışanlarına karşı eşit ve adil olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin hemen hemen hepsinin kurumlarında adalete, eşitliğe oldukça önem verdikleri görülmektedir. Bu soruya verilen diğer yanıtlarda eşit ve adil olma kavramlarından sonra ikinci sırayı iyi bir liderin iletişime açık olması gerektiği cevabı yer almaktadır. Öğretmenlere göre iyi bir lider, iletişime ve aynı zamanda farklı görüş ve fikirlere de açık olmalı, öğretmenlerini dinleyebilmelidir. Ayrıca iyi bir lider çalışanlarına saygılı olmalı, çalışanlarının güvenini kazanmalı ve onlarla işbirliği içerisinde olabilmelidir. Örneğin, Ö11’e göre iyi bir liderin sahip olması gereken özellikler arasında, “*etkili iletişim kurabilme, yol gösterebilme, belirlenen stratejiler doğrultusunda ekip motivasyonunu sağlama, vizyoner olma, güvenilir olma*” gibi özellikler bulunmaktadır. Ö2 ise iyi bir liderden beklentilerini “ *saygı, hoşgörü, ortak menfaatlerde birleşebilme, ilkelilik ve kişisel egolardan sıyrılabilmeye yeteneği*” şeklinde ifade etmiştir. Ö4’e göre bir öğretmen iyi bir liderden “*öğretmene değer verildiğini hissettirmesini, iletişime açık olmasını, adil ve eşit davranmasını, öğretmenin katılımına önem vermesini, farklı bakış açılarına ve düşüncelere açık olmasını, sorunlarda öğretmenin arkasında olduğunu hissettirmesini, okulda güvene dayalı bir okul iklimi oluşturmasını, öğretmenlerin başarıları ve çalışmalarını takdir etmesini, ödüllendirmesini, doğru ve dürüst*

bir yaklaşım sergilemesini, öğretmenlere karşı katı bir tutum sergilememesini ve esnek davranmasını” beklemektedir.

Tüm bu açıklamalar göstermektedir ki; öğretmenler okul yöneticilerinden öncelikle adil ve eşit davranmalarını, ardından iletişime açık olmalarını beklemekte ve istemektedirler. Öğretmenlerin okul örgütü içerisinde en çok önem verdikleri konunun liderin özellikleri ve kendilerine karşı tutumu olduğu verdikleri ayrıntılı cevaplardan anlaşılmaktadır. Aslında öğretmenlerin, yöneticilerinden sergilemelerini bekledikleri bu özellikler bir örgütte huzuru sağlayacak özelliklerdir. Tüm bu özelliklerde, paylaşımcı, adil, çevresindekilere örnek olan, izleyenlerini güdüleyen, problemleri dikkatli bir şekilde çözen, izleyenlerine rehberlik eden, bireysel destek sağlayan, örgüt yönetiminde izleyenlerinin fikirlerine, görüşlerine önem veren, takipçilerini bir arada tutan, takipçilerin işlerini kolaylaştıran lider özelliklerinde bulunmaktadır.

Son olarak, 22 öğretmenden 20’si okul yöneticisinin lider olarak benimsediği liderlik tarzının öğretmenin örgüte (okula) yönelik olumsuz düşüncelere sahip olmasında etkili olduğunu düşünmektedirler. Bu konuda Ö3 düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir; *“lider ile örgüt arasındaki çift yönlü iletişim liderin, liderlik tarzının örgütü etkilediğini ortaya koymaktadır. Otokratik bir liderle örgüt elemanlarının örgüte bağlılıkları ile demokratik bir liderle örgüt elemanlarının örgüte bağlılıkları aynı olmamaktadır.”* Ayrıca Ö4 aynı soruya şu şekilde cevap vermiştir: *“okul yöneticisinin bir lider olarak benimsediği davranış şekli, öğretmenin örgüte yönelik olumsuz düşüncelere sahip olmasında etkili olmaktadır. Şöyle ki; okul yöneticisi öğretmenlere baskı yapar, öğretmenler arasında taraf tutarsa, kayırmacılık yaparsa, olumsuz iletişim kurar, öğretmenin düşüncelerini önemsemez ya da onun değerlerine saygı duymazsa, aşırı kuralcı olursa öğretmen de örgüte, okula yönelik güvensizlik, öfke, nefret etme, samimiyetsizlik gibi olumsuz duygular ve düşüncelerin gelişmesine neden olur. Tam tersi durumda bu yaşanmayacaktır.”* Ö1 ise *“sadece okul yöneticisinin değil tüm Milli Eğitim sisteminin okul yönetimine karşı olumsuz ve güvensiz düşüncelere sahip olmasında etkisi olduğunu”* belirtmiştir.

Bu soruya yalnızca iki öğretmen farklı yanıtlar vermiştir. Ö16 verdiği yanıtta okul yöneticisinin lider olarak benimsediği liderlik tarzının öğretmenin örgüte (okula) yönelik olumsuz düşüncelere sahip olmasında etkili olmayacağını belirtirken, Ö17 ise, öğretmenin ister istemez etkileneceğini ancak kendi kanaatinin değişmeyeceğini belirtmiştir. 22 öğretmenden 20’sinin soruya verdikleri yanıt, sinizm tutumunun okul yöneticisinin benimsediği liderlik tarzına, okulu yönetim şekline göre ortaya çıktığını kanıtlamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki yöneticinin benimsediği liderlik tarzının öğretilerde sinizm tutumunu oluşturup oluşturmadığı, bu tutumun liderin davranışına bağlı olup olmadığı incelenmiştir. Öğretmenlere sinizm kavramının tanımı, öğretmenlerin örgütlerine yönelik olumsuz tutum gösterme sebepleri, liderliğin öğretmenler için ne ifade ettiği ve öğretmenlerin benimsedikleri, çalışmak istedikleri liderlik tarzları sorulmuştur. Verilen yanıtlar, öğretmenlerin sinizm kavramı ile ilgili net bir bilgilerinin olmadığını ancak farkında olmadan öğretmenlerin çalıştıkları örgütlerde farklı sebeplerden de olsa sinizm tutumunu sergilediklerini göstermektedir. Ancak öğretmenlerin

örgüte yönelik güvensizlik ya da negatif tutumlar sergilemelerindeki temel etkenin liderin astlarına yönelik davranışları olduğu da çalışma ile anlaşılmaktadır. Ayrıca verilen cevaplar, sinizmin okuldaki yöneticinin benimsediği liderlik tarzı ile, liderin çalışanlarına karşı tutumları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Literatürde yapılan araştırmalar da bu ilişkiyi ispatlar niteliktedir (Bommer and Baldwin, 2009; Cartwright and Holmes, 2006; Davis ve Gardner, 2004; Rubin vd., 2009; Polatcan ve Titrek, 2014). Öğretmenler, liderlerinden öncelikle eşit ve adil olmalarını devamında ise açık görüşlü olmalarını, iletişime açık olmalarını, kendilerini dinlemelerini, empati kurmalarını, her duruma yönelik çözüm üretebilmelerini, egolarından sıyrılmalarını, işbirliği içerisinde olmalarını, yeri geldiğinde liderliği paylaşabilmelerini beklemektedirler. Öğretmenler yöneticilerine güvenmeyi istemektedirler. Andersson da (1996) çalışmasında örgütte güvenin oluşmasının liderin temel sorumluluklarından birisi olduğunu vurgulamaktadır. Öğretmenlerin cevaplarında genellikle liderin tavırlarına dayalı olarak örgüte yönelik güvenin oluştuğu, aksi durumda ise güvensizliğin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Davis ve Gardner (2004) liderin astına davranış şeklinin örgüt içerisindeki sinizm tutumunu azaltacağını çalışmalarında belirtmişlerdir. O halde, iletişimin en yoğun olduğu kurumlar olan eğitim kurumlarında okul yöneticisinin öğretmenine karşı sergileyeceği tavrın oldukça önemli ve hassas bir konu olduğu belirtilebilir.

Sinizm tutumu günümüzde örgütler için büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Bir örgütün geleceğe yönelik planlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için o örgütteki bireylerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışlarını sürdürmelerine ihtiyaç vardır. Bu davranışların sürdürülebilmesi için ise, okul yöneticisinin okul içerisinde olumlu bir örgüt iklimi yaratması ve bunun devamlılığını sağlaması oldukça önemli görünmektedir. Örgütteki olumlu davranışların negatife dönüşmemesi, yüksek performansın düşmemesi için okul yöneticisine büyük bir görev düşmektedir. Çünkü öğretmenlerin verdikleri tüm cevaplar, okul yöneticisinin öğretmenlere yönelik davranışlarının, tutumlarının, çalışma şeklinin kendi performanslarını, okula yönelik tutumlarını etkilediklerini belirtmişlerdir. Eğer bir okul yöneticisi, okul içerisindeki sinik tutumları azaltmayı ya da engellemeyi istiyorsa, öğretmenleri ile iyi iletişim kurmalı, onları dinlemeli, öğretmenleri ile etkileşim içerisinde olmalı, örgüt içerisindeki her bir çalışanına karşı adil davranmalı, öğretmenlerini korumalı ve onların arkasında olmalı, öğretmenlerine güvenmelidir. Ayrıca, gerekli olduğunda öğretmenleri ile görevlerini paylaşabilmelidir. Öğretmenlerin de yöneticilerinden bir lider olarak beklentileri bu doğrultudadır. Bir lider olarak okul yöneticisinin öğretmenlerine yönelik sergilediği bu davranışlar örgüt içerisindeki olumlu iklimin oluşmasına, devamına yol açacak ve örgüte yönelik şüpheli, güvensiz, negatif tavırların kısacası sinik tutumların oluşumuna engel olacaktır.

Çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticisinden beklentileri öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, çalışma ile okul yöneticilerine nasıl daha iyi bir okul ortamı yaratabilecekleri, okullardaki sinik tutumları en aza indirmek için öğretmenlerine nasıl davranmaları gerektiği ya da hangi liderlik türünü benimsemeleri gerektiği konusunda yardımcı olunmaya çalışılmıştır. Konu üzerinde çalışacak olan araştırmacıların okullarda örgütsel sinizmin azaltılması için lider davranışları dışında hangi etmenlerin iyileştirilmesi gerektiği üzerine araştırma yapmaları ve bunu, çalışmalarına sadece öğretmenleri değil diğer paydaşları da dahil ederek ampirik bir araştırma ile yapmaları

önerilmektedir. Türkiye’de eğitimin ortamlarındaki güvensizliğin azaltılması, sadece öğretmenlerin değil tüm paydaşların benimseyeceği liderlik tarzlarının okul müdürlerine benimsetilmeye çalışılması için yapılacak olan ampirik çalışmaların alanyazına oldukça katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Kaynakça

- Aküzüm, C. (2014). The Effect of Organizational Justice and Organizational Cynicism on the
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). Cynicism In The Workplace: Some Causes And Effects. *Journal Of Organizational Behavior*, 18, 449 – 469.
- Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), ISSN: 1309 -8039 (Online).
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(19): 73-84.
- Baloğlu, N. (2012). Değerler Temelli Liderlik ile Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişkiler: Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.
- Baltaş, A., Baltaş, Z. (1947). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bozkurt, Ö., Goral, M. (2014). The Assesment Of Modern Leadership Styles In Relation With Demographic Factors. *Research Journal of Business and Management*, 1(3), 169-179.
- Cartwright, S., Holmes, N. (2006). The Meaning Of Work: The Challenge Of Regaining Employee Engagement And Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199–208.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 33: 77-87.
- Dawis, W. D., Gardner, W. L. (2004). Perceptions Of Politics And Organizational Cynicism: An Attributional And Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Day, D., ve Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, Present, and Future. In D. V. Day, & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership*. (Second ed., pp. 3-25). California: Sage Publications
- Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Rewiev*, 23(2), 341-352.
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Demirel, H. G., Kişman, Z. A. (2014). Kültürel Arası Liderlik. *Turkish Studies*, 9(5), 689-705.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *GEFAD / GUJGEF* 34(3), 489-516.
- Erarslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erarslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Eğitim – Kültür – Sanat Dergisi*, say: 162.
- Ercan, Ü., Sıgır, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Gövez, E. (2013). Örgütsel Sinizm Ve Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki -Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Harris, A. (2008), "Distributed leadership: according to the evidence", *Journal of Educational Administration*, Vol. 46 Iss 2 pp. 172 – 188.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İçerli, L., Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2015). İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin <örgütsel Sinizm Algılarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 69-85.
- Kanbur, A., Kanbur, E. (2015). Lider – Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü. *Journal of World of Turks*, 7(2), 193- 216.
- Kayman E. A. (2008). Türkiye’deki Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) İçindeki Yaygınlaştırıcı Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım
- Korkmaz, M., Demirçelik, E. (Mayıs, 2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki [Bildiri]. 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gaziantep.
- Mete, Y. A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 476 – 483.
- Organizational Commitment: An Application in Primary Education Institutions. *Mevlana International Journal of Education (MIJE)*, 4(3), 48-68.
- Pelit, N., Pelit, E. (2014). Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Polatcan M. ve Titrek O. (2014) The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals And Their Organizational Cynicism Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
- Robbins, S., Judge, T. (2015). Örgütsel Davranış (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Yayınevi (2013).
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., Baldwin, T. T. (2009). Do Leaders Reap What They Sow? Leader And Employee Outcomes Of Leader Organizational Cynicism About Change. *The Leadership Quarterly*, 20, 680–688.
- Sancak, Y. M. (2014). Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Sezginer, S. (2014). Türk Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri Ve Türk Kültürünün Yönetim Üzerine Etkileri. Doktora tezi, St. Clements University, Ankara.
- Shreasta, S. K. (2012). Organizational Cynicism. *Peace and Development Research Journal*, 3(3), 23-28.
- Spillane, J. P. (2005) Distributed Leadership, *The Educational Forum*, 69:2, 143-150
- Telli, E., Ünsar, A. S., Oğuzhan, A. (2012) Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*.

Yalçınkaya, A. (2014). Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(3), 106-130.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin yayıncılık.

Yukl, G. (2010). Leadership In Organizations. Pearson Education Inc.