

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI



ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ
ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGU DOĞAN

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Bahri AYDIN

BOLU, NİSAN 2025

KABUL VE ONAY SAYFASI

Duygu DOĞAN tarafından hazırlanan “**ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ**” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğuyla kabul edilmiştir. 9/04/2025

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Prof. Dr. Bahri AYDIN
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Prof. Dr. Kaya YILDIZ
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Prof. Dr. Abdurrahman İLÇAN
İzmir Demokrasi Üniversitesi

.....

Üye
Unvanı Adı SOYADI
Üniversitesi

.....

Üye
Unvanı Adı SOYADI
Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu ve Şablonuna uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum araştırmanın özgün olduğunu bildirir aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin Turnitin adlı programında enstitü'müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış, olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %30'u geçmemektedir.

Bu çalışma için Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 2024/271 sayısı ile etik izin alınmıştır.

DUYGU DOĞAN

ÖZET

**ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ
ÖRGÜTSEL SINIZME ETKİSİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
DUYGU DOĞAN
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI
(TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. BAHRİ AYDIN)**

BOLU, NİSAN - 2025

xii + 117 sayfa

Bu araştırma, öğretmene değer veren yönetici tutumlarının, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. İlişkisel tarama modeli çerçevesinde yürütülen çalışmada, yöneticilerin öğretmenlere yönelik sergiledikleri tutumların, öğretmenlerin örgütlerine karşı geliştirdiği sinizm düzeyleri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Araştırmanın evrenini, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Örneklem, rastgele seçilmiş 403 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılarak toplanmış ve SPSS programında betimleyici istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir.

Araştırma bulguları, öğretmene değer veren yönetici tutumlarının örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarını negatif yönde etkilediğini göstermektedir. En güçlü ilişki bilişsel boyutta gözlenmiştir ($r=-0,583$, $p<0,01$). Regresyon analizi sonuçlarına göre, öğretmene değer veren yönetici tutumları örgütsel sinizmin toplam varyansının %36,9'unu açıklamaktadır. Demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar bulunmamış, ancak hizmet süresi ile yönetici tutumları arasında kısmi bir ilişki olduğu görülmüştür.

Öğretmene değer veren yönetici tutumlarının, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını azaltmada etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin görüşlerine saygı göstermesi, onların emeklerini takdir etmesi ve adil kararlar alarak eşit muamelede bulunması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemesi, onlara güven duyduğunu hissettirmesi ve açık, samimi bir iletişim ortamı sağlaması, öğretmenlerin kurumlarına duyduğu güveni artırarak örgütsel sinizmin azalmasına katkı sağlamaktadır.

ANAHTAR KELİMELER: Öğretmen, Okul Yöneticisi, Değer Verme, Örgütsel Sinizm

ABSTRACT

THE EFFECT OF ADMINISTRATOR ATTITUDES THAT VALUE TEACHERS ON ORGANIZATIONAL CYNICISM

MASTER THESIS

DUYGU DOGAN

BOLU ABANT IZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES

(SUPERVISOR: PROF. BAHRI AYDIN)

BOLU, MARCH 2025

xii + 117 pages

This study aims to examine the impact of administrator attitudes valuing teachers on teachers' perceptions of organizational cynicism. Conducted within the framework of a correlational survey model, the study analyzes the effects of administrators' attitudes towards teachers on the levels of cynicism teachers develop towards their organizations. The population of the research consists of teachers working in public secondary schools in the Sancaktepe district of Istanbul during the 2024–2025 academic year. The sample comprises 403 randomly selected teachers. Data were collected using the “Administrator Attitudes Valuing Teachers Scale” and the “Organizational Cynicism Scale” and were analyzed through descriptive statistics, correlation, and regression analyses using the SPSS program.

The findings of the study reveal that administrator attitudes valuing teachers negatively affect the cognitive, affective, and behavioral dimensions of organizational cynicism. The strongest relationship was observed in the cognitive dimension ($r = -0.583, p < 0.01$). According to the results of the regression analysis, administrator attitudes valuing teachers account for 36.9% of the total variance in organizational cynicism. No significant differences were found based on demographic variables; however, a partial relationship was observed between years of service and administrator attitudes.

It has been found that administrator attitudes that value teachers are effective in reducing teachers' perceptions of organizational cynicism. These findings emphasize that school administrators should respect teachers' opinions, appreciate their efforts, and make fair decisions while ensuring equal treatment. Additionally, supporting teachers' professional development, making them feel trusted, and fostering an open and sincere communication environment contribute to increasing teachers' trust in their institutions, thereby reducing organizational cynicism.

KEYWORDS: Teacher, School Principal, Valuing, Organizational Cynicism

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	xi
TEŞEKKÜR	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Problem Cümlesi	4
1.3 Alt Problemler	5
1.4 Araştırmanın Amacı.....	5
1.5 Araştırmanın Önemi	5
1.6 Varsayımlar/Sayıtlar.....	6
1.7 Sınırlılıklar.....	6
1.8 Tanımlar.....	6
1.9 İlgili Literatür.....	7
1.9.1 Örgütsel Sinizm Kavramı	8
1.9.1.1 Örgütsel Sinizmin Türleri	13
1.9.1.2 Örgütsel Sinizmin Sonuçları	15
1.9.1.3 Eğitim Örgütlerinde Sinizm	17
1.9.2 Değer Verme Kavramı.....	19
1.9.2.1 Yönetim Kuramlarında Değer Verme	20
1.9.2.2 Değer Vermeyi Etkileyen Faktörler	20
1.9.2.3.1. Yöneticinin Adaletli Olması	20
1.9.2.3.2.Yöneticinin Takdir ve Ödüllendirmesi.....	21
1.9.2.3.3.Yöneticinin İletişim Becerileri	23
1.9.2.3.4.Yöneticinin Öğretmenlerin Motivasyonunu Sağlaması	25
1.9.2.3.5.Yöneticinin Öğretmeni Karar Sürecine Katması	26
1.9.2.4 Eğitim Örgütlerinde Değer Veren Yönetici Tutumları	27
1.9.3 Değer Veren Yönetici ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki	30
1.10. İlgili Araştırmalar	32
2. MATERYAL ve YÖNTEM.....	36
2.1 Araştırmanın Modeli.....	36
2.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	36
2.3 Veri Toplama Araçları.....	39
2.3.1 Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği	41

2.3.2 Örgütsel Sinizm Ölçeği	44
2.4 Verilerin Analizi	48
3. BULGULAR	51
3.1 Birinci Alt Probleme Ait Bulgular.....	51
3.2 İkinci Alt Probleme Ait Bulgular	55
3.2.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	56
3.2.2 Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	56
3.2.3 Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	57
3.2.4 Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular	58
3.3 Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular	59
3.4 Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular.....	63
3.4.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	63
3.4.2 Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	65
3.4.3 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	66
3.4.4 Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	67
3.4.5 Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular.....	70
3.4.6 Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular	71
4. TARTIŞMA	73
4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma: “Yöneticilerin öğretmenlere değer veren tutumları ne düzeydedir?”	73
4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma: “Yöneticilerin değer veren tutumları, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?”	74
4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma: “Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ne düzeydedir?”	76
4.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma: “Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları cinsiyet, medeni durum, görev süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?”	77
4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma: “Öğretmene değer veren yönetici tutumları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki ne düzeydedir?”	79
4.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Tartışma: Öğretmene değer veren yönetici tutumları öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını yordamakta mıdır?”	80
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	82
5.1 Sonuçlar	82
5.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	82
5.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	82
5.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	84
5.1.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	85

5.1.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	86
5.1.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	87
5.2 Öneriler	88
5.2.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	89
5.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler	91
KAYNAKLAR	93
EKLER.....	101
EK 1 Etik Kurul Onayı.....	101
EK 2 Örgütsel Sinizm Ölçeği Formu	102
EK 3 Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği Formu	103
EK 4 Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği İzin Formu	104
EK 5 Örgütsel Sinizm Ölçeği İzin Formu	105
EK 6 60. Yıl Sarıgazi Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni	106
EK 7 Şehit Öğretmen Nurgül Kale Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni.....	107
EK 8 Hüseyin Tolgacan Sipahi Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni	108
EK 9 Yenidoğan Fatih Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni	109
EK 10 Beyhan Şenyuva Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni.....	110
EK 11 Sancaktepe Şehit Hakkı Doğan Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni.....	111
EK 12 Samandıra Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni.....	112
EK 13 Ayşe Çarmıklı Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni	113
EK 14 Cengiz Topel Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni	114
EK 15 Sultanlar Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni	115
EK 16 Nermin Ahmet Hasoğlu Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni	116
EK 17 Sancaktepe Fatih Sultan Mehmet Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni	117

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Örneklem Kapsamındaki Ortaokullar ve Öğretmen Sayıları.....	37
Tablo 2.2. Demografik Değişkenlere Göre Dağılım.....	38
Tablo 2.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	39
Tablo 2.4. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri.....	40
Tablo 2.5. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	41
Tablo 2.6. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları	45
Tablo 2.7. Ölçek ve Alt Boyutların Normallik Varsayımı	48
Tablo 2.8. Demografik değişkenlerin Normallik Varsayımı	49
Tablo 3.1. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	51
Tablo 3.2. Değer Veren Yönetici Tutumlarına İlişkin Betimsel İstatistiklerin Analizi	52
Tablo 3.3. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği için Kullanılan Değerlendirme Ölçütleri.....	53
Tablo 3.4. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğinin Öğretmenin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi	56
Tablo 3.5. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğinin Öğretmenin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi	57
Tablo 3.6. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğinin Öğretmenin Eğitim Durum Değişkenine Göre İncelenmesi	57
Tablo 3.7. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğinin Öğretmenin Hizmet Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi.....	58
Tablo 3.8. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	59
Tablo 3.9. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistiklerin Analizi...	61
Tablo 3.10. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	64
Tablo 3.11. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	65
Tablo 3.12. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	66
Tablo 3.13. Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları	68
Tablo 3.14. Ölçekler ve Alt Boyutlarla Korelasyon Tablosu.....	70
Tablo 3.15. Öğretmenlerde Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumlarının Örgütsel Sinizm Üzerine Etki Analizi (Genel boyut)	71

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğine Ait Yol Grafiği İlişkin DFA Sonucu: Yol Diyagramı	43
Şekil 2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Yol Grafiği İlişkin DFA Sonucu: Yol Diyagramı.....	46



KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
Df	: Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
F	: F değeri (F-Test Değeri)
KO	: Kareler Ortalaması (Mean Square)
KT	: Kareler Toplamı (Sum of Squares)
ÖDS	: Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği
ÖSÖ	: Örgütsel Sinizm Ölçeği
p	: Anlamlılık Düzeyi
S.S.	: Standart Sapma
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences



TEŞEKKÜR

Bu tez araştırmasının tamamlanmasında katkı ve desteklerini esirgemeyen, her aşamada değerli bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak araştırmamın bilimsel niteliğini artıran danışman hocam Sayın Prof. Dr. Bahri AYDIN'a en derin şükranlarımı sunarım. Kendisinin rehberliği, yol gösterici eleştirileri ve akademik desteği olmadan bu araştırmanın gerçekleşmesi mümkün olmazdı.

Tez sürecim boyunca bilgi ve deneyimleriyle katkıda bulunan, değerli görüş ve değerlendirmeleriyle çalışmama yön veren jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Kaya YILDIZ ve Sayın Prof. Dr. Abdurrahman İLĞAN'a teşekkür ederim. Kıymetli katkıları ve yapıcı yaklaşımları, tezimin gelişim sürecine önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Bugüne kadar eğitim hayatımda emeği bulunan tüm öğretmenlerim başta olmak üzere araştırma sürecinde bana destek olan, değerli zamanlarını ayırarak görüş ve önerileriyle katkıda bulunan tüm öğretmenlere teşekkür ederim. Karşılaştığım zorlukları aşmamda gösterdikleri anlayış ve sağladıkları destek, bu araştırmanın başarıyla tamamlanmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Araştırmam boyunca sabır ve anlayış gösteren yakın arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Her zaman yanımda olan, sevgileri ve destekleriyle bana güç veren anne ve babama en içten teşekkürlerimi sunarım. Anlayışı, sabrı ve desteğiyle en büyük zorlukları birlikte aşabileceğimize olan inancı büyüten yol arkadaşım, eşim Ali DOĞAN'a minnettarım. Son olarak varlığıyla bana umut olan gözümün nuru kızım Umay DOĞAN'a teşekkür ederim. Ailemden aldığım manevi destek bu süreci kararlılıkla sürdürmemi sağlayan en büyük güç olmuştur.

1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, problem durumu ve problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları, sınırlılıkları ile araştırmada kullanılan kavramların tanımları ele alınmıştır.

1.1 Problem Durumu

Örgüt içerisindeki yönetici tutumları, çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri tutum ve davranışları belirlemede kritik bir rol oynamaktadır. Örgütler, çalışanların duygusal, bilişsel ve davranışsal süreçlerini biçimlendiren çok yönlü yapılardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001); ancak örgüt içerisinde yaşanan adaletsizlik, iletişim eksikliği veya yönetsel tutarsızlık gibi faktörler, çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesine yol açabilmektedir. Bu olumsuz tutumlardan biri olan örgütsel sinizm, bireylerin kurumlarına karşı güvensizlik, hayal kırıklığı ve küçümseyici düşünce geliştirdiği çok boyutlu bir olgudur; ancak yüksek sinizme sahip kişilerin %53'ü yine de “değişim için çaba göstermeye istekli” olduğunu belirtmiştir (Reichers ve diğerleri, 1997).

Örgütsel sinizm; çalışanların, örgütlerine yönelik olarak geliştirdikleri inançlar, duygular ve davranışlarla kendini gösteren çok boyutlu bir olumsuz tutum biçimidir. Bu tutum; örgütün bütünlüğüne, dürüstlüğüne ve adaletine dair kökleşmiş bir şüphecilik içermekte; örgütün söyledikleriyle yaptıkları arasında çelişki olduğuna inanılmakta; bu durum da çalışanlarda hayal kırıklığı, güvensizlik, öfke ve küçümseme gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Novikov ve diğerleri, 2024). Yuan (2021), örgütsel sinizmi; bireyin örgüte dair inançları, duyguları ve davranışları temelinde ortaya çıkan öğrenilebilir ve değişebilir bir tutum olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda, sinizmin sabit bir kişilik özelliğinden ziyade duruma bağlı bir tepki biçimi olduğu vurgulanmaktadır. Ghahfarrokhi ve diğerleri (2020), örgütsel sinizmi; çalışanların örgütlerine dair olumsuz inançlar, duygular ve düşünceler geliştirmesi durumu olarak tanımlamaktadır. El_Emam ve diğerleri (2024), örgütsel sinizmi; çalışanların, örgüte yönelik güven duygularının zayıflaması sonucu geliştirdikleri olumsuz tutumlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Kuzu (2023), örgütsel sinizmi; çalışanların örgüt hakkında açık ya da örtük şekilde sert eleştiriler yönelttiği ve olumsuz inanç ve duygular geliştirdiği bir tutum biçimi

olarak tanımlamaktadır. Pavlova ve diğerleri ise (2022), örgütsel sinizmi; bireylerin örgüt hakkında sahip oldukları olumsuz düşünceler, duygusal tepkiler ve eleştirel davranışların bir toplamı olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlar, örgütsel sinizmin bireyin örgüte yönelik olumsuz bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerinden oluşan bir yapı olduğunu ve örgüt içindeki pek çok ilişkisel ve yapısal unsuru etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna göre örgütsel sinizm; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır. Bilişsel boyutta örgütle ilgili olumsuz inançlar ön plana çıkarken, duyuşsal boyut bu inançların yarattığı hayal kırıklığı, öfke gibi yoğun duyguları kapsamaktadır (Özgener ve diğerleri, 2008). Davranışsal boyutta ise sinizm; hayal kırıklığı, inanç kaybı ve aldatılmışlık hissiyle beslenir ve öğrenilmiş bir tutumdur (Brown ve Cregan, 2008). Bu süreçler, umutsuzluk, küçümseme ve güvensizlikle karakterize edilen örgüt içi ilişkilerin zayıflamasına ve örgüt kültürünün olumsuz yönde şekillenmesine neden olmaktadır (Andersson, 1996).

Sinizmin olumsuz sonuçları arasında düşük iş tatmini, azalmış örgütsel bağlılık ve yüksek düzeyde işten ayrılma niyeti yer almaktadır. Yapılan incelemelerde sinizmin oluşumunu etkileyen en güçlü belirleyicilerin düşük algılanan örgütsel destek, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütteki adalet eksikliği olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra; kavramsal olarak birbirinden ayrı değerlendirilen sinizm ve güvenin ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak, çalışanlara sunulan pozitif destek uygulamaları sinizmi azaltırken, örgütte yüksek seviyede hissedilen siyasi algı ve iş kaynaklı stresin sinizmi artırıcı etkileri bulunmaktadır. Bu durum, örgütsel sinizmin azaltılmasında yönetsel politikaların önemini vurgulamaktadır. (Chiaburu ve diğerleri, 2013). Özellikle eğitim kurumları gibi insan kaynağının kritik olduğu örgütlerde, sinik davranış ve düşüncelerin özellikle yönetim hakkındaki inançlar, iletişim eksikliği ve adil olmayan uygulamalar ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Stanley ve diğerleri, 2005).

Yöneticilerin astlarıyla kurdukları ilişkide şeffaf ve paylaşımcı olmalarını, aynı zamanda çalışanların gelişimini ve özerkliğini desteklemelerini gerekli kılmaktadır. Bu anlamda öğretmen liderliği, okul içindeki değişimi sağlamakta ve öğrenci başarısını artırmakta kilit bir unsurdur ve öğretmen liderliğinin

geliştirilmesinde okul yöneticilerinin desteği ve yapılandırılmış liderlik programları önemlidir. (Wenner ve Campbell, 2017).

Eğitim kurumları, insan odaklı örgütlerdir ve bu kurumların başarısı, çalışanlarının özellikle de öğretmenlerin performanslarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda öğretmenlerin mesleki motivasyonu, iş doyumu, örgüte olan bağlılıkları ve genel olarak örgütsel iklim büyük ölçüde yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlardan etkilenmektedir. Öğretmenlerin mesleki ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için yöneticilerin etkili bir iletişim kurmaları, empatik ve destekleyici yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde, öğretmenlere değer veren yöneticilik anlayışı daha da kritik bir rol üstlenmektedir. Çünkü öğretmenler, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişiminde belirleyici bir konuma sahiptir. Bu yaklaşım, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, hem eğitim kalitesini artırmakta hem de kurum içindeki olumsuz tutumların ve davranışların ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu doğrultuda; dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin meslekte kalıcılığı ve olumlu iş tutumları geliştirmeleri için kritik bir unsurdur (Thomas ve diğerleri, 2018). Değer veren yönetim uygulamalarının yaygınlaştığı kurumlarda, öğretmenlerin mesleki doyumu ve kuruma bağlılığı artmakta; eğitim sürecine daha fazla katkı sağlanarak örgüt iklimi olumlu yönde şekillenmektedir (Aydın, 2021). Öte yandan, yöneticilerin desteğinden ve adaletinden yoksun kalan öğretmenlerin, mesleki motivasyonlarını kaybetmesi ve örgütten duygusal anlamda kopması ihtimali güçlenmektedir. Ancak okul yöneticileri öğretmeni destekledikçe öğretmenlerin de gönüllü çaba gösterdikleri bilinmektedir (Ertürk, 2023). Dolayısıyla, okul yöneticilerinin benimsediği değer verme yaklaşımı, eğitim kurumlarının genel başarısını doğrudan etkilemektedir. Eğitim liderliğinde pozitif psikoloji yaklaşımları benimsenerek, yönetimin insan potansiyeline odaklanması ve ilişkiler temelli olması vurgulanmıştır (Murphy ve diğerleri, 2017).

Kasalak ve Aksu (2014) tarafından gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonucunda, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin tüm boyutları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmacıların bulgularına göre, algılanan örgütsel desteğin boyutları içerisinde en güçlü ilişkinin “etkileşim desteği” boyutunda olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu durum, çalışanların etkileşim desteğini düşük algıladıkları koşullarda, örgütsel sinizm düzeylerinin artış gösterdiğini açıkça ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurmaları ve çalışanlara yönelik desteği artırmaları, örgütsel sinizmin azaltılması açısından kritik öneme sahiptir. Bu durumu tersine çevirebilecek etkenlerden biri, yöneticilerin destekleyici ve empati odaklı tutumlarıdır. Öğretmene değer verme yaklaşımının hâkim olduğu okullarda, adil uygulamalar, açık iletişim ve motivasyon artırıcı geribildirimler sayesinde, öğretmenlerin kuruma karşı beslediği güvensizlik ve hayal kırıklığı duyguları azalabilmektedir (Brandes, 1997). Bunun yanı sıra; öğretmenlerin, yöneticilerin samimiyetine ve liderlik becerilerine ilişkin olumlu algıları, kuruma duyulan inancı güçlendirmekte ve örgütsel sinizm düzeyini düşürmektedir (Phumitanon ve diğerleri, 2023).

Eğitim örgütlerinde yönetici tutumlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde belirleyici etkileri bulunmaktadır. Özellikle öğretmenlere değer veren, destekleyici ve adil tutumlar sergileyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda, öğretmenlerin örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlarının azaldığı, motivasyon ve bağlılıklarının arttığı açıktır. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin sergiledikleri tutum ve davranışları sürekli olarak gözden geçirmeleri, eğitim kalitesini ve öğretmenlerin mesleki tatminini artırmak açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırma, öğretmene değer veren yönetici tutumlarının, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Yönetici tutumlarının öğretmenler üzerindeki yansımalarının daha iyi anlaşılması, eğitim kurumlarında daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda çalışmanın ana problem cümlesi ile alt problemleri aşağıda ifade edilmektedir.

1.2 Problem Cümlesi

Öğretmene değer veren yönetici tutumları, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını nasıl etkilemektedir?

1.3 Alt Problemler

- Yöneticilerin öğretmenlere değer veren tutumları ne düzeydedir?
- Yöneticilerin değer veren tutumları öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları cinsiyet, medeni durum, görev süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmene değer veren yönetici tutumları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki ne düzeydedir?
- Öğretmene değer veren yönetici tutumları öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını yordamakta mıdır?

1.4 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili Sancaktepe ilçesi devlet okullarında görev yapan ortaokul öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda öğretmene değer veren yönetici tutumlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına etkisini incelemektir.

1.5 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, eğitim kurumlarında yönetici tutumlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkilerini inceleyerek, mevcut literatüre önemli katkılar sunmayı amaçlamaktadır. Eğitim kurumlarının sürdürülebilir başarısı için öğretmenlerin motivasyonlarının ve kuruma olan bağlılıklarının artırılması büyük önem arz etmektedir.

Yöneticilerin öğretmenlere yönelik değer verme, öğretmenlerin iş tatmini, mesleki bağlılıkları ve sinizm düzeyleri üzerindeki etkilerini anlamak, okul yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda; değer verme öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki rolü araştırılmıştır. Bunun yanı sıra; öğretmenlerin mesleki deneyimleri ve kişilik özelliklerinin bu ilişki üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik adalet,

destek, empati ve takdir algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki korelasyonun belirlenmesini hedeflemektedir.

Bu araştırma özellikle sinizm algısı bağlamında bir analiz yapmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin anlaşılması, eğitim kurumlarının verimliliğini ve öğretmen memnuniyetini artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra; bu araştırma, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik empatik, destekleyici ve adil tutumlarının, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını nasıl şekillendirdiğini ortaya koyarak, eğitim yönetim politikalarının iyileştirilmesine yönelik pratik öneriler sunmaktadır.

Araştırma sonuçları, yöneticilerin tutumlarının öğretmenlerin motivasyonunu ve bağlılığını artırmada ne kadar etkili olduğunu göstererek, eğitim kurumlarının sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Elde edilecek bulguların eğitim yönetimi politikalarının geliştirilmesine ve öğretmenlerin iş ortamında daha sağlıklı ve destekleyici bir atmosferde çalışmalarının sağlanmasına katkıda bulunması beklenmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırmanın bulguları, okul yöneticilerinin daha bilinçli ve etkili yönetim stratejileri benimsemelerine yardımcı olarak, eğitim kalitesinin artırılmasına ve öğretmenlerin mesleki memnuniyetlerinin sağlanmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.6 Varsayımlar/Sayıtlar

Araştırmada katılımcıların dürüst ve tarafsız yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır.

1.7 Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2024-2025 Eğitim Öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki devlet okullarında görev yapan ortaokul öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

1.8 Tanımlar

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan temel kavramlara ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Bu tanımlar, ilerleyen bölümlerde sunulan

bulguların ve tartışmaların daha sağlıklı bir temele oturmasına olanak sağlamayı amaçlamaktadır.

- **Değer Verme:** Değer verme, bir bireyin ya da kurumun, karşısındaki kişi veya gruba yönelik tutum ve davranışlarında saygı, anlayış ve özen göstermek suretiyle onların ihtiyaç, düşünce ve beklentilerini önemsemesi anlamına gelmektedir.
- **Sinizm:** Bireylerin çevrelerine, kurumlara ve topluma karşı güvensizlik ve olumsuz inanç beslemeleri şeklinde tanımlanan bir tutumdur.
- **Ortaokul Öğretmeni:** Bu araştırma kapsamında, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesine bağlı resmi ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenleri ifade etmektedir.

Bu bölümde ele alınan kavramlar, araştırmanın dayandığı kuramsal altyapının netleştirilmesi açısından önemlidir. Söz konusu bu kavramlarının kapsamlı biçimde açıklanması, araştırmada incelenen değişkenler ve katılımcı profiline daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Böylece, ilerleyen bölümlerde sunulan bulgular, bu kuramsal çerçeveye bağlantılı olarak değerlendirilerek araştırmanın bütünsel bir yaklaşımla ele alınmasına imkân tanımaktadır.

1.9 İlgili Literatür

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan “örgütsel sinizm” ve “değer veren yönetici tutumları” üzerine yapılmış güncel teorik ve ampirik çalışmalar kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu doğrultuda; örgütsel sinizm kavramının tarihsel kökenleri, kavramsal tanımlamaları, boyutları ve türleri ile eğitim örgütleri üzerindeki etkileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte, eğitim kurumlarında yöneticilerin değer veren tutumlarının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki yansımaları, yönetim kuramları ve literatürdeki güncel bulgular çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra; değer veren yönetici tutumları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, alandaki ilgili araştırmalar ışığında analiz edilerek, çalışmanın teorik altyapısı oluşturulmuştur. Bu doğrultuda, söz

konusu literatür taramasıyla elde edilen bulguların, araştırmanın amacına ve probleminin çözümüne yönelik kavramsal bir temel sağlaması hedeflenmiştir.

1.9.1 Örgütsel Sinizm Kavramı

Sinizmin felsefi temelleri Antik Yunan'daki *Kynik* (Kynikler) akımına dek uzanmaktadır (Mantere ve Martinsuo, 2001). Kynikler, özellikle Platoncu düşünceye karşılık, doğaya uygun ve sade bir yaşam sürerek toplumsal yapıya mesafeli, eleştirel bir duruş sergilemişlerdir. Bu dönemde sinizm, insanın dogmalardan ve toplumsal baskılardan kurtulma arayışıyla ilişkilendirilmiştir. Modern dönemde ise sinizm, toplumsal kurumlara, siyasi yapılara ve insan ilişkilerine yönelik güvensizlik ve eleştirel tutumla öne çıkan bir olgu şeklinde yorumlanmıştır (Kasalak ve Aksu, 2014). Bu anlamda sinizm, güven eksikliği ve siyasi dışlanma gibi faktörlerden kaynaklanan ve bireylerin siyasi davranışları üzerinde önemli etkilere sahip bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Bu tutumun yüksek seviyelerde olması, demokratik süreçlere katılımın azalmasına, siyasi sisteme yönelik olumsuz bakış açılarının güçlenmesine ve sonuç olarak demokrasi için potansiyel bir tehdit oluşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, siyasal sinizmin azaltılması için toplum genelinde güveni artırıcı politikaların benimsenmesi, siyasi kurumların şeffaflığının sağlanması ve vatandaşların siyasi süreçlere katılımının desteklenmesi gibi tedbirlerin alınması kritik önem taşımaktadır (Pattyn ve diğerleri, 2012). Anderson'ın (1996) analizine göre, sinizm; hayal kırıklığı, umutsuzluk, küçümseme ve güvensizlik gibi bileşenleri içeren çok boyutlu bir tutum olarak tanımlanmakta ve bu tutumun etkilerinin bireysel, kurumsal ve sistemsel düzeylerde ortaya çıkabileceği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgüt tarafından vaat edilen yükümlülüklerin yerine getirilmediğini algılamaları sonucu ortaya çıkan örgütsel sözleşme ihlalinin, sinizmin temel tetikleyicilerinden biri olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla sözleşme ihlalinin önlenmesi veya yönetilmesine yönelik uygulamaların, çalışanlardaki sinik tutumları azaltmak için kritik önemde olduğu belirtilmektedir.

Sinizm kavramı, genel olarak bireylerin toplumsal yapıya, insan doğasına ve kurumsal sistemlere yönelik şüpheli ve güvensiz bir tutum sergilemesiyle tanımlanmaktadır ve sinizminin azaltılması, adil değerlendirme süreçleri ve dışsal faktörlerin iyileştirilmesiyle mümkündür (Osborne, 2014). Etik karar verme

süreçlerinde önemli bir faktör olarak değerlendirilen sinizm, ahlaki karar vermede sadece bir “engelleyici” değil, aynı zamanda koruyucu, kendini savunma amaçlı bir strateji olabilmektedir (Turner ve Valentine, 2001). Bu doğrultuda, sinizmi ölçmek ve analiz etmek için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Sinizm; önceki bölümlerde de ifade edildiği üzere sosyoloji, psikoloji, siyaset ve din gibi alanlarda farklı perspektiflerden incelenmiş çok katmanlı bir kavramdır. Bu disiplinler, sinizmin anlamlarını ve etkilerini çeşitli yönlerden değerlendirmiştir. Örgütsel sinizm kapsamında ise bu olgu, bireylerin örgüte karşı güvensizlik, alaycılık ve eleştirel bir tutum sergilemesine sebep olan süreçler olarak incelenir (Helvacı ve Çetin, 2012).

Günümüzde sinizm, özellikle örgütlerde (işletmeler, okullar, kamu kurumları vb.) çalışanların kurumlarına yönelik olumsuz tutum, hayal kırıklığı ve güvensizlik duyguları çerçevesinde ele alınmakta ve örgütsel sinizm olarak adlandırılmaktadır. Bunun yanı sıra; örgütsel sinizm, öğrenilmiş bir tepkidir ve örgüt içi deneyimlerle şekillenmektedir (Dean ve diğerleri, 1998). 1990’lı yıllardan bu yana örgütsel sinizm, işletme, halkla ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi alanlarında araştırmacıların dikkatini çekmekte ve literatürde sıklıkla yer almaktadır. Araştırmacılar bu kavramı çeşitli amaçlarla incelemiştir: Birinci gruptaki araştırmalar, örgütsel sinizmin tanımını ve teorik yapısını belirlemeye yönelikken (Abraham, 2000; Kalağan ve Güzeller, 2010), ikinci grupta gerçekleştirilen araştırmalar ise bu kavramın nedenlerini ve etkilerini değerlendirmiştir. Örgütsel sinizmin gelişiminde liderlik, adalet algısı ve örgütsel değişim gibi faktörler kritik öneme sahiptir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Örgütsel sinizm, çalışanların olumsuz araştırma ortamına verdiği psikolojik bir tepkidir (Naus ve diğerleri, 2007). Bunun yanı sıra; örgütsel sinizm hem bireysel özelliklerden kaynaklanabilmekte hem de örgüt içerisinde öğrenilip geliştirilen bir olgu olarak ortaya çıkabilmektedir. Bazı araştırmalar, düşük liderlik algısı, aşırı şüphecilik, kaygı ve içe kapanıklık gibi bireysel faktörlerin örgütsel sinizmi tetikleyebileceğini belirtmektedir (Özgener vd., 2008). Diğer yandan, örgütsel sinizm genellikle bireylerin örgüte karşı sergilediği üç boyutlu olumsuz tutumlar olarak tanımlanmaktadır: örgütün dürüst olmadığına dair inanç, örgüte yönelik

olumsuz duygular ve bu inançlarla duygulara dayanarak sergilenen alaycı ve eleştirel tavırlar (Özgener ve diğerleri, 2008; Kalağan ve Güzeller, 2010).

Örgütsel sinizmin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak için bu olgunun farklı boyutlarını ele almak gerekmektedir. Sinizm, bireylerin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını şekillendiren çok boyutlu bir yapıdır. Bu doğrultuda; örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir.

- **Bilişsel Sinizm:** Bilişsel boyut, örgütün dürüstlüğüne ve samimiyetine ilişkin şüpheli inançları; duygusal boyut, örgüte yönelik öfke ve iğrenme gibi olumsuz duyguları; davranışsal boyut ise alaycı ve eleştirel tutumları içermektedir. Sinizm, doğuştan gelen değil, örgüt içindeki deneyimlerle şekillenen ve zamanla öğrenilmiş bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların sinik tutumları, örgütün yönetim uygulamaları ve yaşanan olumsuz deneyimler ile doğrudan ilişkilidir. Bu durum, sinizmin yönetilebilir ve müdahale edilebilir bir olgu olduğunu da göstermektedir (Dean ve diğerleri, 1998). Araştırmalar göstermektedir ki, sinik örgüt üyeleri, bilişsel boyutları itibarıyla diğer çalışanları güvenilmez ve yalancı olarak algılamaktadır. Bu bireyler, kendi çıkarları için dostluk ve arkadaşlık gibi ilişkileri kolaylıkla yok sayarak hile yapma eğiliminde olduklarına inanmaktadırlar (Tekin, 2025).
- **Duyuşsal Sinizm:** Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, örgüte karşı geliştirilen duygusal tepkilere odaklanmaktadır (Tekin, 2025). Özgener ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırmalara göre, örgüt içindeki sinik bireyler, sadece belirli inançlara sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda duygusal olarak da tepkiler göstermektedirler. Anderson (1996) tarafından açıklanan sinizmin duyuşsal boyutu ise örgüt üyelerinin tecrübelerinin etkisi altında çeşitli nesnelere karşı küçümseyici ve kuşkucu bir tutum sergilemelerini içermektedir. Kapsamı ise bireysel, kurumsal ve sistemsel düzeyde olabilmektedir.
- **Davranışsal Sinizm:** Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu, örgüt üyelerinin olumsuz davranış eğilimlerine odaklanmaktadır (Tekin, 2025). Brandes ve Das (2015), Cole ve diğerleri (2006) sinik bireyler örgüte

yönelik aşağılayıcı, küçümseyici ve karamsar ifadelerle dolu güçlü eleştirilerde bulunmaktadır. Stres ve tükenmişlikle yakından ilişkilidir. Bunun yanı sıra; sinik çalışanlar aralarında sırtarak, bakışarak ve dalga geçerek alaycı mizah anlayışını yansıtan sözel olmayan davranışları da sergilemektedirler.

Bu üç boyutta yaşanan olumsuzluklar, düşük iş tatmini, düşük düzeyde örgütsel bağlılık ve yüksek işten ayrılma niyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar kapsamında, sinizmin ortaya çıkmasında rol oynayan en güçlü belirleyicilerin ise düşük algılanan örgütsel destek, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ve örgütsel adalet eksikliği olduğu belirlenmiştir (Chiaburu ve diğerleri, 2013). Özellikle eğitim kurumlarında örgütsel sinizm, öğretmenlerin motivasyonunu ve öğrencilere sundukları eğitimin kalitesini olumsuz etkilemekte, kurumsal performansı düşürebilmektedir. Araştırma sonuçları, örgütsel sinizm ile çalışan performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çalışan bağlılığının, söz konusu negatif ilişkiyi önemli ölçüde zayıflatan bir moderatör etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, bağlılığı yüksek olan çalışanların performansları, sinizmden daha az etkilenmektedir. Ayrıca, çalışanlarda sinizmin temel nedeninin, örgütlerin verdiği sözleri yerine getirmemesi ve bunun sonucunda oluşan güven kaybı olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, yönetim uygulamalarında tutarlılık ve güvenilirliğin sağlanması, sinizmin azaltılması açısından kritik önem taşımaktadır (Arslan, 2017; Bozbayındır ve Kayabaşı, 2014).

Özetle; Kalağan'a (2009) göre, belli bir döneme kadar yapılan araştırmalar, örgütsel sinizmin daha ziyade bilişsel boyutuna yoğunlaşmıştır. Bunun yanı sıra; söz konusu araştırmalar, algılanan örgütsel destek düzeyinin artmasıyla örgütsel sinizmin azaldığını ortaya koymaktadır. Sinizm boyutları incelendiğinde, çalışanlarda en yüksek düzeyde görülen boyutun bilişsel sinizm olduğu, en düşük düzeyde ise duyuşsal (duygusal) sinizmin yer aldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların en yoğun algıladıkları örgütsel destek türlerinin etkileşim ve danışmanlık desteği olduğu belirlenmiştir. Bu durum, örgütlerin özellikle etkileşim ve danışmanlık boyutlarında sunduğu destekleri güçlendirerek sinizmi azaltabileceklerini işaret etmektedir.

Dean ve diğerkleri (1998), örgütsel sinizmin yalnızca tek bir boyutla sınırlı kalamayacağını; bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temel boyuttan oluşmakta olduğunu ifade etmektedir. Gedik ve Üstüner (2019) ise, sinik bireylerin örgütteki beklentilerini karşılamayan ya da hoşlarına gitmeyen uygulamalara tanık olduklarında, örgütün dürüstlük, adalet ve güven unsurlarından uzaklaştığına inandıklarını belirtmektedir. Bu inançlar, hayal kırıklığı, şüphe ve öfke gibi duygularla birleşerek, bireyleri örgüte zarar verebilecek davranışlar sergilemeye yönlendirebilecektir (Tekin, 2025). Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel sinizm, yalnızca örgütsel değişimin başarısız olacağına ilişkin beklentileri değil, aynı zamanda yönetimin niyet ve amaçlarına yönelik derin bir güvensizliği içeren karmaşık bir tutumdur. Bu bağlamda, yöneticilerin yalnızca bilgi sağlayarak ya da mantıksal açıklamalarla çalışanları ikna etmeye araştırmaları her zaman etkili sonuç vermemektedir. Özellikle sinik tutumları yüksek olan çalışanlarda, değişim sürecinin etkin yönetilmesi için öncelikle yönetim ve çalışanlar arasında güvenin yeniden inşa edilmesi kritik önem taşımaktadır. Dolayısıyla, sinizmi azaltmak ve değişimin başarı şansını artırmak adına, iletişimin ötesine geçip şeffaflık, tutarlılık ve güvene dayalı stratejik yönetim uygulamalarının benimsenmesi gerekmektedir (Stanley ve diğerkleri, 2005). Bunun yanı sıra; örgütsel sinizm, çalışanların örgütsel değişim girişimlerine karşı direnç göstermelerine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (gönüllü katkıları) azaltmalarına neden olabilmektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, kişisel direnç düzeyi yüksek olan çalışanların işten geri çekilme davranışlarını daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Buna ek olarak; çalışanlarda oluşan güvensizlik ve dışlanmışlık hissinin, hem sinik tutumları hem de değişime karşı direnci artırdığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda; yöneticilere duyulan güvenin artırılması ve katılımcı yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi, sinizmin azaltılması açısından etkili yönetim stratejileri olarak önerilmektedir. Bu yaklaşımlar, çalışanların örgütsel süreçlere katılımını teşvik ederek güven duygusunu güçlendirebilir ve sonuç olarak sinizme bağlı olumsuz tutumları hafifletebilmektedir (Aslam ve diğerkleri, 2016).

1.9.1.1 Örgütsel Sinizmin Türleri

Eğitim kurumları gibi tüm örgütlerde çalışanların kuruma olan bağlılıkları, iş birliği ve verimlilik için hayati önem taşımaktadır; fakat örgütsel sinizm, bu bağlılığı zayıflatarak performans düşüklüklerine sebep olan ciddi bir problem olarak ortaya çıkmaktadır (Köşker, 2024). Andersson (1996) araştırmaları, sinizm konusunda dört özgün alanın altını çizmektedir: polis sinizmi, sinik düşmanlığın psikososyal etkileri, sosyal hizmetlerde görülen sinizm ve ticari kuruluşların liderlerine yönelik sinizm. Bu alanlar, sinizmin çeşitli yönlerini aydınlatmaktadır.

Cook ve Medley (1954) kişilik sinizmini, bireylerin insan doğasına yönelik güvensizlik ve düşmanlık içeren felsefeleri olarak tanımlamıştır; Wrightsman, Rogers ve Percy (1975) bu tür bireysel özelliklerin değişime kapalı olduğunu öne sürmüştür. Kanter ve Mirvis (1990) toplumsal sinizmi, sanayileşmenin ilk dönemlerinde işçi sömürüsü gibi etkenlere tepki olarak ortaya çıkan toplumun başarısız vaatlerine karşı bir tepki olarak tanımlamışlardır. Niederhoffer (1967), mesleki sinizmi özellikle polislik mesleğinde gözlemlemiş ve bu durumun rol çatışmaları ve tükenmişlik gibi sonuçlara yol açtığını belirtmiştir. O'Reilly ve Chatman (1986), mesleki sinizmin, örgütsel sinizmle birleşerek çeşitli uyum stillerine sebep olduğunu ifade etmiştir. Çalışan sinizmi ise Andersson (1996) ve Andersson ve Bateman (1997) tarafından, şirketlere, yöneticilere ve işyeri unsurlarına karşı duyulan hayal kırıklığı ve küçümseme duyguları olarak tanımlanmış ve genellikle psikolojik sözleşme ihlalleriyle ilişkilendirilmiştir. Reichers, Wanous ve Austin (1997; 2000), örgütsel sinizmi, geçmişteki başarısız veya eksik değişim girişimlerinden kaynaklanan liderlere karşı güven kaybı ve olumsuz beklentilerin birleşimi olarak tanımlamışlardır.

Daha geniş ifadeyle; kişilik sinizmi, genellikle insan davranışlarının sabit ve olumsuz yönlerine dair algıları yansıtmaktadır (Abraham, 2000). Kişilik sinizmi üzerine yapılan araştırmalar, Cook ve Medley'in (1954) Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri'ndeki (MMPI) düşmanlık ölçeğine dayanmaktadır. Graham (1993), MMPI'de sinizm algıları yüksek puan alan bireylerin diğer insanları bencil, yalancı ve ilgisiz olarak gördüklerini, başkalarının niyetlerini sürekli sorguladıklarını, kendilerini koruma eğiliminde olduklarını ve insanlara güvenmediklerini ifade etmektedir. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) göre, kişilik

sinizmi yüksek olan bireyler bu özelliklerini yalnızca örgütsel bağlamda değil, aynı zamanda tüm sosyal etkileşimlerinde ve yaşam deneyimlerinde sergilemektedirler. Bu bireyler, toplumsal kurumlara, otorite figürlerine ve ahlaki değerlere karşı da şüpheci bir yaklaşım içerisindedirler. Kişilik sinizminin, bireylerin sosyal uyumlarını, ilişkilerini ve genel iyilik hallerini olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Wanous ve diğerleri, 2000; Johnson ve Grieve, 2009; Köse, 2018).

Toplumsal sinizm, bireysel deneyimlerin yanı sıra toplumun genel yapısı, politik olaylar, sosyal adaletsizlikler, ekonomik krizler ve medyanın aktardığı olumsuz haberler gibi çeşitli faktörlerden de etkilenmektedir (Sert, 2025). Bu tür bir sinizm, bireylerin örgütsel davranışlarını ve performanslarını da doğrudan etkilemektedir; özellikle çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışları bu durumdan olumsuz yönde ortaya çıkabilmektedir (Colquitt, 2001; Cropanzano ve diğerleri, 2001).

Çalışan sinizmi, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütün genel atmosferine ve kültürüne de zarar vermektedir. Liderlerin adaletsiz davranışları, şeffaflığın eksikliği, değişken kurallar ve artan iş yükü gibi faktörler, çalışanların örgüte olan güvenini sarsmakta ve sinik bir yaklaşım geliştirmelerine sebep olmaktadır (Sert, 2025). Bu durum, çalışanların görevlerini ihmal etmelerine, işbirliğinden kaçınmalarına, negatif dedikoduları yaymalarına ve işten ayrılma düşüncesine kapılmalarına neden olabilmektedir (Güzel ve Ayazlar, 2014).

Örgütsel değişim sinizminin kökeninde, değişim faaliyetlerinin olumsuz yönleri ve bu değişimlerin yararsız olduğuna dair bir algı bulunmaktadır. Bu doğrultuda; sinizm kavramının kökenlerini, çalışanlar üzerindeki etkilerini ve bu durumun yönetilmesine yönelik stratejileri ele alan mevcut araştırmalar, sinizmin örgütsel değişimin başarıyla uygulanabilmesi önünde kritik bir engel oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle çalışanlarda oluşan sinizmin; güven eksikliği, motivasyon düşüşü ve bağlılık kaybı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirdiği, böylece organizasyonun yenilik ve değişime adaptasyon kapasitesini ciddi biçimde sınırladığı vurgulanmaktadır (Reichers ve diğerleri, 1997). Dolayısıyla çalışanlar, bu dönemde kendi görüşlerinin yeterince önemsenmediğini, bir yarar sağlamayacağını ve hatta zarar görebileceklerini düşünebilmektedirler. Örgütsel değişim sinizmi, çalışanların değişime karşı koymalarına, performanslarının

düşmesine, işbirliği yapmaktan kaçınmalarına ve moral bozukluğuna sebep olabilmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003).

Mesleki sinizm ise sıklıkla rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayan hizmet sektörü çalışanlarıyla ilişkilendirilmektedir (Evetts, 2013; Freidson, 2001). Bu sinizm türü, mesleki değerlere, etik standartlara ve mesleklerin kendilerine yönelik olumsuz tutumlar, inançlar ve güvensizlikleri temsil etmektedir. Mesleki sinizm, duyarsızlık, çatışma ve hassasiyet eksikliği gibi özelliklerle bağlantılıdır (Özgener ve diğerleri, 2008). Bu durum, genellikle düşük statü ve saygı görüldüğü düşünülen mesleklerde daha fazla rastlanmaktadır (Delken, 2004).

Bu sinizm türlerinin bireysel ve örgütsel sonuçlara olan farklı etkileri, sinizmin örgütsel yaşamdaki önemini vurgulamaktadır. Sinizm türleri arasındaki bu çeşitlilik, çalışanların motivasyonunu ve kurumsal başarıyı artırabilmek adına örgütsel stratejilerin geliştirilmesinin gerekliliğini göstermektedir (Köşker, 2024).

1.9.1.2 Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Sinizmin, yalnızca bir tutum ya da inanç sisteminden ibaret olmadığı, bireylerin ve kurumların işleyişine derinlemesine etki eden bir dinamik olduğu, hem teorik hem de ampirik araştırmalarla kanıtlanmaktadır. Bu çerçevede, sinizmin örgütsel ve toplumsal düzeydeki sonuçlarını detaylı bir şekilde analiz etmek ve bu fenomenin uzun vadeli etkilerini belirlemek büyük önem arz etmektedir (Sert, 2025).

Örgütsel sinizmin bireysel seviyedeki sonuçları, çalışanların motivasyonunda, iş tatmininde, örgütsel bağlılığında, performansında, ruh sağlığında ve kişilerarası ilişkilerinde ortaya çıkmaktadır. Sinik davranışlar sergileyen çalışanlar, işlerine karşı ilgisizlik ve motivasyon eksikliği yaşamakta, iş tatminleri düşmekte ve örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır (Andersson, 1996; Meyer ve Allen, 1991).

Araştırmalar, sinizmin, iş doyumunu ve motivasyonu düşürdüğünü, ayrıca çalışanların kendilerini değersiz ve adaletsiz bir durumda hissetmelerine sebep olduğunu ortaya koymaktadır (Abraham, 2000). Bu durum, iş performanslarının düşmesine, iş arkadaşlarına karşı negatif tutumlar sergilemelerine ve örgütsel

vatandaşlık görevlerinden kaçınmalarına yol açabilmektedir (Organ, 1988; Organ, Konovsky, 1989). Dahası, sinik yaklaşımlar çalışanların stres seviyelerini yükseltebilir, tükenmişlik sendromuna (burnout) maruz kalmalarını sağlayabilir ve hem psikolojik hem de fiziksel sağlık problemlerine neden olabilir (Cropanzano ve diğerleri, 2001)

Özellikle, adaletsizlik ve haksızlık algısı içinde sürekli olarak bulunan çalışanlar, umutsuzluk, öfke, kaygı ve depresyon gibi negatif duygularla mücadele etmek zorunda kalabilmektedirler. Bu doğrultuda; örgütsel sinizmin önlenmesi için değer uyumunun sağlanması ve iş özerkliğinin artırılması gereklidir (Naus ve diğerleri, 2007). Kişilerarası ilişkilerde sinik bireyler, diğer insanlara karşı güvensizlik ve şüphe ile yaklaşarak, sağlam ve etkili ilişkiler geliştirmekte güçlük çekerler (Kanter ve Mirvis, 1990). Bu durum, yalnızca profesyonel yaşamlarını değil, kişisel yaşamlarını ve sosyal ilişkilerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmalar, örgütsel sinizmin çalışanların duygusal tükenmişliklerini ve işten ayrılma eğilimlerini artırdığını göstermiştir (Yazıcıoğlu ve Gençer, 2017; Yavuz, 2024).

Örgütlerde sinizmin artışı, araştırma süreçlerini, performansı ve verimlilik oranlarını kötü yönde etkilemekte, sinik bireyler işlerine olan bağlılıklarını kaybetmekte, yaratıcılıklarını azaltmakta ve görevlerini ihmal etme eğilimi göstermektedirler. Yapılan analizlerde, çalışanların pozisyonlarına göre sinizm düzeylerinde belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre, saatlik ücretle çalışan personelin %43’ünde sinik tutumlar gözlenirken, yöneticiler arasında bu oran %23 düzeyindedir. Bu bulgu, çalışanların örgüt içindeki konumları yükseldikçe sinizm düzeylerinin azaldığına işaret etmekte ve pozisyonun sinik tutumlar üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Reichers, Wanous, ve Austin, 2000). Bu eğilimler, organizasyonların genel başarısının düşmesine ve amaçlarına ulaşmada zorluklar yaşamasına neden olmaktadır. Sinizm ayrıca, örgüt içi işbirliğini sınırlamakta, iletişim kurulmasını engellemekte ve çatışmaları körüklemektedir. Sinik tutumları benimsemiş personel, iş arkadaşlarıyla güven temelli ilişkiler kurmaktan kaçınmakta, bilgi alışverişini engellemekte ve grup içindeki projelere katkıda bulunmaktan çekinmektedirler. Bu durum, kurum kültüründe negatif bir değişime yol açmakta ve kurumun hem verimlilik hem de

kalite standartlarını düşürmektedir (Cropanzano ve diğerleri, 2001; Özdemir ve Çetinkaya, 2019).

Örgütsel sinizmin yükselişi, iş kazalarını ve personel devamsızlıklarını da artırmaktadır. Çalışanlar, organizasyona karşı negatif bir tutum sergilediklerinde, görevlerine gereken özeni göstermemekte ve bu durum iş kazalarının oluşum riskini artırmaktadır. Aynı zamanda, motivasyon eksikliği yaşayan sinik çalışanlar, sıklıkla devamsızlık yapmaktadırlar. Bu eğilimler, kurumların üretkenlik ve rekabetçilik açısından zarar görmesine yol açmaktadır. Araştırmalar, örgütsel sinizmin düşük performans, yüksek işten ayrılma oranları ve artmış devamsızlık gibi negatif davranışsal sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Tütüncü, 2024; Yavuz, 2024). Bu nedenle, kurumların sinizme karşı stratejik önlemler geliştirmesi zorunlu hale gelmektedir.

Örgütler açısından bir değerlendirme gerçekleştirildiğinde özellikle eğitim alanında örgütsel sinizm, öğretmenlerin ve diğer personelin okul yönetimine ve araştırma ortamlarına karşı geliştirdikleri negatif tutum ve davranışlarla ortaya çıkan ciddi bir problemdir. Araştırmalar, örgütsel sinizmin temel nedenleri olarak, takdir edilmeme, adaletsizlik, yetersiz ödüllendirme, yanlış yönetim teknikleri, aşırı bürokrasi ve yönetimle yaşanan anlaşmazlıkları işaret etmektedir (Çağ, 2011). Bu sorun, öğretmenlerin motivasyonunun azalmasına, iş doyumunun düşmesine ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Okul yöneticilerinin, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını teşvik ederek ve onların görüşlerini önemseyerek sinizmi minimize etmeye yönelik çabaları büyük önem taşımaktadır (Bozbayındır ve Kayabaşı, 2014).

1.9.1.3 Eğitim Örgütlerinde Sinizm

Eğitim alanındaki adaletsizlik algıları, öğretmenlerin kuruma karşı sinik bir yaklaşım sergilemelerine yol açmaktadır. Araştırmalar, adalet algısının azalmasıyla sinizmin artışı arasında ters bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Çetin, Özgan ve Bozbayındır, 2013). Kurum içinde adaletin yetersiz olması, öğretmenlerin işlerine yabancılaşmalarına, güven sorunları yaşamalarına ve motivasyonlarının düşmesine sebep olabilmektedir (Çağ, 2011). Örgüt içinde adaletli bir yönetim sisteminin

benimsenmesi, öğretmenlerin örgüte olan sadakatlerini artırmakta ve sinik tutumların azalmasına katkıda bulunmaktadır (Köşker, 2024).

Okul yöneticilerinin öğretmenlere yeterli ödül sağlamamaları, yanlış yönetim tekniklerini uygulamaları ve personelle çatışma içine girmeleri, örgütsel sinizmin temel sebepleri arasında yer almaktadır. Çalışanlar, vaat edilenlerin yerine getirilmediğini düşündüklerinde, psikolojik sözleşmenin bozulduğunu algılar ve bu, örgüte karşı güvensizlik ve öfke hislerini körüklemektedir (Erbil, 2013). Yöneticilerin, öğretmenlere karşı nazik, dengeli ve destekleyici bir tutum benimsemeleri, iş birliğini ve sağlıklı bir araştırma atmosferini destekleyerek sinizmi azaltabilmektedir. Bunun yanı sıra; öğretmenlerin maaşlarından duydukları memnuniyetsizlik, tükenmişlik hissi ve mesleki uyumsuzluk gibi bireysel faktörler de eğitim kurumlarında sinizmin artışına katkıda bulunmaktadır. Sabit bir maaşla çalışan öğretmenlerin sinizme daha açık oldukları belirlenmiştir (Polatcan, 2012). Tükenmişlik, kişi ile rolü arasındaki çatışmadan kaynaklanmakta ve sinizmle sıkı bir bağlantı içindedir (Arslan, 2012). Öğretmenlerin hem maddi hem de manevi beklentilerinin karşılanmaması, güvensizlik ve motivasyon kaybına neden olmakta, bu da mesleki bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Köşker, 2024).

Eğitim sektöründe, fiziksel olanakların kısıtlı olması, öğretici kadronun içindeki anlaşmazlıklar ve eğitim sistemine dair var olan aksaklıklar, sinizmin ana sebepleri arasında gösterilmektedir. Eğitim kurumlarının fiziksel altyapılarının eksiklikleri, öğretmenlerde büyük bir hayal kırıklığı yaratmakta ve bu durum, kuruma olan inançlarının azalmasına sebep olmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010). Bu güvensizlik, öğretmenlerin meslektaşlarına ve yöneticilere karşı olumsuz bir tavır takınmalarına neden olmaktadır. Eğitim kurumlarında fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve anlaşmazlıkların etkili bir şekilde yönetilmesi, sinik yaklaşımların önlenmesine önemli katkılarda bulunabilir. Okullarda güvenli ve destekleyici bir ortamın sağlanması, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini artırmakta, aynı zamanda profesyonel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu tür bir yaklaşım, örgütsel sinizmi minimize etme potansiyeline sahiptir (Köşker, 2024).

Sinizmin sonuçları okul ortamında oldukça yıkıcı olabilmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin artması, okul kültürünü ve takım çalışmasını zayıflatmakta, öğrencilerin akademik başarısını dolaylı olarak olumsuz

etkilemektedir (Karadağ ve diğerleri, 2014). Bunun yanı sıra; öğretmenlerin okul kararlarına katılım düzeyi de azalmaktadır ve bu durum okulun genel etkililiğini düşürmektedir (Yıldırım, 2022). Okullarda örgütsel sinizm; adaletsizlik, güvensizlik ve etkisiz liderlikten beslenen bir sorun olarak öğretmen motivasyonunu ve okul performansını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin şeffaf, adil ve kapsayıcı yönetim anlayışları geliştirmesi büyük önem taşımaktadır.

1.9.2 Değer Verme Kavramı

Değer verme, bireylerin kendilerini önemli, saygıdeğer ve kabul edilmiş hissetmelerini sağlayan bir tutum ve davranış biçimidir. Örgütsel bağlamda değer verme, çalışanların katkılarının fark edilmesi, emeklerinin takdir edilmesi ve bireysel ihtiyaçlarının gözetilmesi anlamına gelmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1994).

Öğretmene değer veren yönetici tutumları, yöneticinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemesi, onlara güven duyduğunu hissettirmesi ve okul ortamında şeffaf bir iletişim ortamı oluşturmasıyla şekillenmektedir; ancak ihtiyaçlar karşılanmadığında ise olumsuz sonuçlar doğacaktır (Ryan ve Deci, 2017). Eğitim kurumlarında yöneticilerin öğretmenlere yönelik değer verme tutumları, belirli temel bileşenler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu doğrultuda; yöneticilerin sergilediği adalet ve eşitlik ilkeleri, öğretmenlerin kuruma ve yönetime duydukları güveni pekiştiren önemli bir unsurdur. Bunun yanı sıra; yöneticilerin, öğretmenlere yönelik takdir ve destek odaklı davranışları, motivasyonu artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Empati ve anlayış, öğretmenlerin bireysel ve mesleki ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve etkin şekilde karşılanmasını sağlayarak, olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Ek olarak yöneticilerin şeffaf ve açık iletişim yaklaşımı benimsemeleri, karşılıklı güven ortamını destekleyerek kurum içindeki ilişkileri güçlendirmekte ve öğretmenlerin kurum tarafından değer gördüklerine ilişkin algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Aydın, 2021).

Öğretmene değer veren yöneticilerin, öğretmenlerin okuldaki motivasyonlarını ve iş doyumlarını artırdığı, örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ve dolayısıyla örgütsel verimliliği yükselttiği yapılan araştırmalarda ortaya

konulmuştur (Pakdil, 2004). Değer verme kavramı, eğitim örgütlerinde sadece bireysel bir tutum değil, kurumsal iklimi ve işleyişi doğrudan etkileyen temel bir unsur olarak görülmelidir. Yöneticilerin, öğretmenlerin fikirlerine değer verdiği, onları adil ve eşit şekilde desteklediği bir okul ortamı, öğretmenlerin iş tatmini ve mesleki motivasyonu açısından kritik öneme sahiptir (Yalçın ve Korkmaz, 2013).

1.9.2.1 Yönetim Kuramlarında Değer Verme

Yönetim kuramları, değer verme süreçlerinin örgütlerde liderlik yaklaşımları, örgüt kültürü ve sosyal sermaye gibi temel unsurlar aracılığıyla biçimlendirildiğini vurgulamaktadır ve VBL davranışlarının, yöneticilere beceri ve motivasyon geliştirmeye odaklanma fırsatı sağlayan kişilerarası bir ilişki yoluyla ortaya çıkacağını savunulmaktadır (Chang ve diğerleri, 2021). Bu kapsamda değer temelli liderlik yaklaşımı, etik ilkeler ve şeffaf iletişim gibi faktörleri ön plana çıkararak çalışanların kuruma olan bağlılığını ve güvenini güçlendirmekte, bunun sonucunda örgütsel iklimin olumlu yönde gelişmesini sağlamaktadır. Eğitim kurumları bağlamında ise değer odaklı liderlik anlayışının, öğretmenlerin duygusal ve mesleki gereksinimlerini karşılamada önemli rol üstlendiği ifade edilmektedir (Rahman, 2019).

1.9.2.2 Değer Vermeyi Etkileyen Faktörler

Değer vermeyi şekillendiren çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda; yöneticinin adaletli olması, takdir ve ödüllendirme süreçleri, çalışanların görüşlerine önem verilmesi ve örgütsel destek gibi faktörler, değer verme algısını önemli ölçüde etkilemektedir.

1.9.2.3.1 Yöneticinin Adaletli Olması

Yöneticilerin adil davranışlar sergilemesi, örgütsel değer verme sürecinin ayrılmaz bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda; yönetsel adalet, yöneticilerin karar verme ve uygulama süreçlerinde tutarlı, tarafsız ve şeffaf hareket etmeleri şeklinde tanımlanabilmektedir. Yöneticilerin kişiler arası adaleti sağlama becerileri, çalışanların kendilerine verilen değeri algılamalarında kritik rol oynamaktadır. Adil tutumların sergilenmesi, çalışanların yönetime güven

duymasını sağlayarak örgütsel bağlılığı artırmakta, iş birliği davranışlarını desteklemekte ve örgütsel sinizm düzeylerini düşürmektedir (Brockner ve diğerleri, 2021; Qin ve diğerleri, 2023).

Özellikle performans değerlendirme, terfi ve ödüllendirme gibi süreçlerde yöneticilerin adil ve tutarlı davranışları, öğretmenlerin örgütsel değer algılarını olumlu yönde şekillendirmektedir. Bu uygulamalar, kurumların çalışanları elde tutmak ve motive etmek için kritik bir araçtır (Rounak ve Misra, 2020). Kişiler arası adalet, yöneticilerin çalışanlara yönelik saygılı, empatik ve dürüst tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu tür bir adalet anlayışı, güven ve değer algısını artırarak olumlu bir örgüt kültürü oluşturmakta, çalışanların moral ve motivasyonlarını güçlendirmektedir (Hussain ve diğerleri, 2019). Dolayısıyla örgütsel adaletin temini, değer verme süreçlerinin etkinliği açısından temel bir gerekliliktir ve kurumların genel performansını da pozitif yönde etkileyebilmektedir.

1.9.2.3.2. Yöneticinin Takdir ve Ödüllendirmesi

Yöneticilerin çalışanları takdir etmesi ve ödüllendirmesi, iş tatminini ve bağlılığı yükselten temel unsurlardır. Takdir edilmenin çalışanlar üzerindeki etkisine ilişkin yapılan analizler, takdir görmenin çalışanlarda başarı hissini artırdığını ve aynı zamanda gücenme duygusunu azalttığını ortaya koymaktadır. Takdir edilmenin yarattığı bu iki farklı etkinin, dolaylı olarak çalışanların iş tatmin düzeylerinde artışa yol açtığı tespit edilmiştir. Öte yandan, bu ilişkinin tersi olarak tasarlanan modelde, iş tatmininin takdir edilme üzerinde anlamlı herhangi bir aracı etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bu durum, takdir edilmenin iş tatmini üzerindeki dolaylı ve yönlü etkisini açık biçimde desteklemektedir (Pfister ve diğerleri, 2020). Takdir sadece sözel veya yazılı biçimde olmayıp, aynı zamanda iş önceliklerini kolaylaştıracak destek sağlama veya ekip başarısını öne çıkarma gibi stratejileri de içerebilmektedir. Ayrıca zor bir durumu iyi ele aldığını kabul etmek, katılımcıların %80.3'ü tarafından tercih edilen bir takdir eylemi olarak onaylanmıştır (Hamrick ve White, 2020).

Ödüllendirme ise finansal teşviklerin yanı sıra sertifikalar, teşekkür belgeleri, manevi destek gibi araçları kapsamaktadır ve gözetim, teşvik edici kültür, ödüllendirme ve kaynak desteği öğretmen performansını olumlu etkilemektedir

(Hayati ve diğlerleri, 2023). Özellikle okul ortamında, yöneticilerin öğretmenlerin başarılarını düzenli olarak takdir etmesi ve uygun ödüllendirme stratejileri kullanması, mesleki motivasyonu ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde artırmaktadır. Dolayısıyla yöneticilik, başarıyı belirlemede ve performansın kalitesini artırmada ya da azaltmada belirleyici bir etkidir (Pitdianti ve diğlerleri, 2024).

Takdir ve ödüllendirme süreçlerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, bireysel farklılıklar (yaş, deneyim, ihtiyaçlar) ve örgüt kültürü göz önünde bulundurulmalıdır (Zelvys ve diğlerleri, 2019). Böylece, öğretmenlerin emekleri net biçimde görünür kılarak değer verdiğini hissetmeleri sağlanır, örgütsel sinizmin yayılması engellenmektedir.

Çalışanların başarılarının yöneticiler tarafından tanınması ve ödüllendirilmesi, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olan unsurlardır ve takdir edilen çalışma arkadaşına tanıklık eden bireylerde örgütsel adalet ve işe bağlılık düzeyi artmaktadır (Yang ve Jiang, 2023). Araştırmalar, yöneticilerin takdir gösterdiği çalışma ortamlarında çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ve işe yönelik olumlu tutumlar sergilediklerini ortaya koymaktadır (Emmanuela ve diğlerleri, 2023).

Takdir ve ödüllendirme sadece finansal teşviklerle sınırlı olmayıp, çalışanların başarılarının sözel veya yazılı olarak tanınması, gelişim fırsatlarının sunulması ve iş yüklerinin dengelenmesi gibi uygulamalar da içermektedir (Hussain ve diğlerleri, 2019). Yapılan incelemelere göre, yüksek algılanan örgütsel destek (POS) düzeyi, çalışanlarda daha yüksek örgütsel bağlılık, artan performans ve daha yüksek iş memnuniyetine yol açmakta; aynı zamanda stres ve devamsızlık oranlarını azaltmaktadır. Algılanan örgütsel desteği artıran temel faktörler arasında ise adaletin sağlanması, yönetsel desteğin güçlendirilmesi, ödüllendirme sistemlerinin etkin kullanımı ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımının teşvik edilmesi öne çıkmaktadır. Bu durum, örgütlerin çalışan odaklı yönetim uygulamalarına ağırlık vererek genel performanslarını artırabileceğini göstermektedir (Conway, 2015).

1.9.2.3.3. Yöneticinin İletişim Becerileri

Etkili iletişim becerileri, yöneticilerin çalışanlarıyla açık ve şeffaf iletişim kurmasını sağlayarak, değer verme sürecini olumlu yönde şekillendirmektedir. Yöneticilerin çalışanların görüşlerini dinlemesi, geri bildirimde bulunması ve iletişim kanallarını açık tutması, öğretmenlerin örgüte olan bağlılık ve güven duygusunu güçlendirmektedir. Bu doğrultuda; Tutar ve Yılmaz (2012), örgüt iletişimini; iş birliğini teşvik eden, motivasyonu yükselten ve ortak hedeflerin paylaşımını kolaylaştıran bir organizasyon süreci şeklinde açıklamaktadırlar. Örgüt içindeki iletişim ağı ise, Güven (2016) tarafından; üst, alt ve eşit düzeydeki kişi veya birimler arasında dikey, yatay ve çapraz olarak düşüncelerin serbestçe ifade edildiği, sorumlulukların netleştirilmesine katkıda bulunan ve işbirliğini güçlendiren bilgi odaklı bir yapı olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlerde formel yapının işleyişi, formel iletişim aracılığıyla; kişisel dostluklar gibi informal ilişkiler ise informal iletişim yoluyla sürdürülmektedir. İletişimin kontrol, motivasyon sağlama, bilgilendirme, duyguları aktarma, yön verme, etkileme, ikna etme, sosyalleşme, geri bildirim, koordinasyon, sorun çözme ve çatışma önleme gibi interaktif hedefleri bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2010). Gürgen (1997) ise örgütsel iletişimin amacını; emirlerin ve yönergelerin yanlış anlaşılmasını, iş kazalarını, disiplin ihlallerindeki artışı, çalışanların işe olan ilgisizliğini, nitelikli personel bulmada yaşanan zorlukları, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki saygı ve sevgi eksikliğini ve motivasyon düşüklüğünü minimize etmek olarak açıklamaktadır.

Okul yöneticileri, iletişim konusunda birincil sorumluluğu üstlenen ve bu alandan en iyi şekilde yararlanması beklenen kişilerdir (Eroğlu ve diğerleri, 2019). Okullarda anlam oluşturma süreci; anlama, dinleme, ikna etme, empati kurma, paylaşma, motivasyon sağlama, rehberlik etme; iletileri tasarlama, alma, sunma, yorumlama ve geribildirim gibi yetkinliklerle ilgili olarak okul yöneticilerinin bu bilgilere hakim olmaları ve bu bilgileri pratiğe dökebilmeleri gerekmektedir (Açıkalın ve Turan, 2018).

Etkili bir yöneticilik için temel unsur, yöneticinin çalışanları ile etkin bir şekilde iletişim kurabilmesidir. Çalışanlar ve yöneticiler, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için birbirlerini anlamalı, empati yapabilmeli ve sürekli bilgi ile fikir alışverişinde bulunmalıdırlar; bu süreç ise ancak sağlıklı iletişimle mümkün olabilir. Yöneticiler, iletişimin başlatıcısı olarak kabul edilir ve belirli iletişim yetkinliklerine sahip olmaları beklenir. Sabuncuoğlu (2001) bu iletişim becerilerini şu şekilde listelemektedir:

- Empati yeteneği,
- Yöneticilerin iletişime yönelik olumlu yaklaşımları,
- İletişimi güçlendiren yöntemleri kullanabilme,
- Dinleme yetisi,
- İletişim araçlarını etkin kullanabilme,
- Geribildirim yapabilme,
- Çalışanları örgütün işleyişi hakkında aydınlatma.

Yöneticiler zaman zaman, sadece ihtiyaç duydukları bilgileri almak amacıyla seçici bir şekilde dinler ve diğer bilgileri dinleme ihtiyacı hissetmezler. Ancak etkili bir dinleyici olmak için, sadece kendi ihtiyaçlarımızı değil, aynı zamanda bilgi kaynağının ihtiyaçlarını da dikkate almak önemlidir.

Okul müdürlerinin, okulun amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için bu amaçları net bir biçimde saptayıp, organizasyon üyeleriyle etkin bir şekilde paylaşabilmesi, sahip olduğu iletişim yetenekleriyle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, okul müdürünün kişisel özellikleri arasında bulunan iletişim yetenekleri, okulun iletişim sürecinin şekillenmesinde kritik bir rol üstlenmektedir (Şimşek, 2005).

İletişim süreçleri arasındaki etkileşim, okul müdürü ve öğretmenler arasında, okulların başarı veya başarısızlık durumlarını belirleyen önemli faktörlerden biridir (Şimşek ve Altinkurt, 2009). Okul müdürlerinin, okul kültürünü değiştirme, mevcut kültürü sürdürme ve geliştirme rolleri hayati öneme sahiptir. Ancak, okul müdürlerinin bu rolleri başarıyla yerine getirebilmesi, kişisel özelliklerine ve özellikle iletişim yeteneklerine bağlıdır (Erarslan, 2008).

1.9.2.3.4. Yöneticinin Öğretmenlerin Motivasyonunu Sağlaması

Motivasyon terimi, bir davranışın yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini tanımlayan temel bir güç kaynağı olarak ifade edilmektedir (TDK, 2025). Motivasyon, kişilerin amaç ve hedeflerine ulaşma çabalarını açıklamak için kullanılan bir ara değişken olarak tanımlanmaktadır (Masaroğulları ve Koçakgöl, 2011). Çeşitli tanımlar olmasına rağmen motivasyon için kesin bir tanım mevcut değildir. Genel olarak, bireyi eyleme geçiren içsel bir kuvvet veya itici bir güç olarak ifade edilebilir (Tuzcuoğlu, 2014).

Motivasyon elde etmek, bireylerin varolan davranışlarını uyandırmak için dışsal şartların yanı sıra, içsel isteklerin de harekete geçirilmesini gerektirmektedir. Söz konusu bu içsel istekler ve ihtiyaçlar, genellikle bireyin motivasyonunu destekleyen güdülerle ilişkilendirilmektedir. Yani, motivasyonun tetiklenmesi için bireysel arzuların ve çevresel koşulların uyum içinde olması zorunludur. Bu süreç, sadece dış faktörlerle sınırlı kalmayıp, bireyin iç dünyasındaki dinamikleri de harekete geçirmeyi amaçlamaktadır (Ateş, Yıldız ve Yıldız, 2012).

Verimliliğin artırılmasında motivasyon kritik bir role sahiptir. Çalışanların mevcut koşullar altında görevlerini daha hızlı ve etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak için uygulanan teşvikler ve sağlanan ekstra haklar, motivasyonun temel unsurları olarak değerlendirilmektedir (Garih, 2000).

Motivasyon, yeni bilgilerin öğrenilmesini etkilediği gibi, daha önce edinilmiş beceri, strateji ve davranışların performansını da iyileştirir (Acar, 2009). Bu nedenle, okul ortamında motivasyon, hem öğrenciler hem de eğitim personeli için kritik bir öneme sahiptir. Okullarda, motivasyon öğrenenlerin eğitim sürecine aktif katılımını, başarılarını ve arzularını artırma yönünde temel bir faktör olarak ele alınmaktadır. Öğrencilerin motivasyon düzeyleri, okul başarısının en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilir. Yüksek motivasyon seviyesine sahip bir öğrenci, karşılaştığı zorluklarla başa çıkma ve bu zorluklara dayanma kapasitesinde de o denli güçlü olacaktır. Eğitim alanındaki performansın yükseltilmesi, eğitime dahil olan her bireyin tutum, davranış, istek ve duygularının dikkate alınmasıyla mümkün olur (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005).

Okullarda, öğretmenler açısından motivasyon ele alındığında, yüksek motivasyona sahip öğretmenlerin ders verdiği sınıflarda hem öğrenci motivasyonunun hem de öğrenme süreçlerinin olumlu yönde etkilendiği gözlemlenebilir. Motivasyonu yüksek öğretmenlerin, belirledikleri hedeflere ulaşma olasılıkları yüksekken, motivasyonu düşük öğretmenlerin ise bu hedeflere ulaşmada zorlandıkları düşünülmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006). Bu nedenle, öğretmenlerin çalışma ortamının ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde düzenlenmesi ve öğretmenlerin motivasyonlarının desteklenmesi gerekmektedir. Sadece bu sayede hedeflerine odaklanmış öğretmenler aracılığıyla yüksek performans ve verimlilik elde edilebilir (Dur, 2014).

1.9.2.3.5. Yöneticinin Öğretmeni Karar Sürecine Katması

Eğitim sistemi aracılığıyla değerlerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır, fakat bu hedefin başarıya ulaşması, bu değerlere dayalı bir örgütlenme yapısının bulunmasına da bağlıdır. Eğitim kurumları, toplumsal bir açık sistem olarak işlev görürken aynı zamanda bir kültürel sistem özelliği de taşır. Bir sosyal sistem olarak eğitim örgütleri; bireysel, kültürel ve kurumsal özellikler sergilemektedir (Karaköse ve Altinkurt, 2009). Bu perspektiften ele alındığında, eğitim kurumlarında yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde değerler önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim kurumlarında yönetici ve çalışanlar aynı değerleri benimsediğinde, çalışanlar tarafından olumlu ve güvenilir bir algı oluşur. Ancak değerler konusunda bir uyumsuzluk olduğunda, bu durum yönetici ile çalışanlar arasında çatışmaların başlıca sebeplerinden biri olarak kabul edilmektedir (Turgut, 1998).

Örgütsel bir yapı kurulması ve yönetimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, belirli değerlere dayalı karar verme süreçlerinin sonuçlarına bağlıdır. Karar verme süreci, yönetsel faaliyetlerin merkezinde yer almaktadır ve bu sürecin önemi büyüktür. Lunenburg (2010) tarafından belirtilen tanımlamalar ışığında, karar verme sürecinin üç temel unsuru olduğu ifade edilebilmektedir. Okul yönetimi ve karar verme süreçleri, birçok faktörün etkilediği karmaşık işlemlerdir. Yöneticilerin, farklı değerlere dayanarak karar almaları, bu çerçevede makul bir durum olarak değerlendirilebilmektedir. Bunun yanı sıra; değerler söz konusu

olduğunda, tutarlılık göstermenin eğitim sistemindeki değerlerin yaşamsal önemi bakımından işlevsel olduğu da açıktır.

1.9.2.4 Eğitim Örgütlerinde Değer Veren Yönetici Tutumları

Değer veren yönetici kavramına geçmeden önce, yöneticinin eğitim örgütlerindeki rolü ve etkisinin net bir şekilde anlaşılması faydalı olacaktır. Eğitim kurumlarında yöneticiler, yalnızca idari işleyişi sağlayan kişiler değil, aynı zamanda öğretmenlerin motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve mesleki gelişimlerini destekleyen rehberler olarak da görülmelidir. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin sergilediği tutumlar, öğretmenlerin mesleki doyumları ve kurumsal bağlılıkları açısından belirleyici olmaktadır.

Örgütlerin belirli hedeflere ulaşabilmesi, etkin bir yönetim anlayışı ve yöneticilerin rolü ile mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda; yönetim kavramının tanımlanması önem arz etmektedir. Buna göre; yönetim, bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla mevcut kaynakların planlanması, örgütlenmesi ve denetlenmesi süreçlerinden geçerek, bu kaynakları uyumlu bir şekilde kullanma sanatıdır. Yöneticilik ise belirli hedeflere ulaşmak amacıyla iş süreçlerini organize etme, planlama ve kontrol etme süreçlerini kapsayan bir işlevidir. Bir yönetici, bir organizasyonun kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak stratejik hedeflere ulaşılmasını sağlamaktadır. Okul yöneticiliği ise, genel yöneticilik kavramından farklı olarak, eğitim süreçlerini yönetme, öğretim programlarını düzenleme ve eğitim kurumlarında etkinlik ve verimliliği artırmaya yönelik stratejiler geliştirme sürecini ifade etmektedir. Okul yöneticiliği, eğitim kurumlarının etkin bir şekilde yönetilmesini, öğretmen ve öğrenciler arasındaki etkileşimlerin düzenlenmesini ve eğitim hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktadır (Bloom ve diğerleri, 2015).

Eğitim örgütleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin rolü iki farklı perspektifte değerlendirilmektedir. Geleneksel bakış açısına göre, okul yöneticileri okul içerisindeki karmaşayı yönetmeye çalışan ve otoriteyi sağlamaya yönelik çabalarıyla öne çıkan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık, modern yaklaşımda ise bu yöneticiler, eğitim ve öğretim süreçlerine liderlik ederek, eğitim kurumunun hedeflerine ulaşmasını sağlama mücadelesi veren birer lider olarak kabul görmektedir (Şişman, 1995). Bu doğrultuda; okul yöneticileri, eğitim

kurumlarında hem yönetici hem de lider rollerini üstlenmektedir. Bir okul yöneticisi, okulun günlük işleyişini düzenlerken, aynı zamanda öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonunu artırmak, eğitim kalitesini yükseltmek için liderlik becerilerini de kullanmaktadır. Okul yöneticiliğinde başarı, okulun fiziksel ve mali kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi, öğretmenlerin yönlendirilmesi ve okulun vizyonuna uygun stratejilerin geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Özellikle liderlik becerileri, okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan ilişkilerinde ve okulun genel performansını artırmada kritik bir rol oynamaktadır (Murphy ve diğerleri, 2017). Yönetim yapısındaki dönüşüm incelendiğinde, okul müdürlerinin rollerinin giderek CEO tarzı bir modele doğru evrildiği görülmektedir; buna bağlı olarak müdürlerin finansal ve yönetsel sorumlulukları önemli ölçüde artmıştır. Bu süreçte müdür yardımcıları ve yönetim ekiplerinin daha aktif ve etkin bir konuma geldiği, okul yöneticilerinin ise daha stratejik ve maliyet odaklı kararlar almaya başladığı anlaşılmaktadır. Kaynak dağılımı açısından yapılan değerlendirmelerde, okulların bina yönetimi gibi maliyetlerde tasarruf sağlayarak kaynaklarını daha verimli kullanmaya başladıkları dikkat çekmektedir. Buna ek olarak, sınıf asistanları ve kütüphaneciler gibi destek personelinin sayısında bir artış gözlemlenmiştir; ancak öğrenme yönetim sistemlerinin eğitsel çıktılar, özellikle öğrenci başarısı üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin güçlü ve somut bir kanıt bulunmamaktadır (Levacic, 1998).

Okul yöneticiliğinin etkinliği, yönetsel becerilerin yanı sıra liderlik yeteneklerine de bağlıdır. Etkili okul yöneticileri, öğretmenlerle iş birliği yaparak okulun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur. Aynı zamanda okul yöneticileri, öğrencilerin ve öğretmenlerin karşılaştığı zorluklara çözüm bulmada rehberlik yapmaktadır. Bu noktada yöneticilerin iletişim becerileri, empati ve karar alma süreçlerindeki liderlik yetenekleri, okulun genel başarısını doğrudan etkilemektedir ve günümüzde yöneticiler, teknolojinin desteğiyle strateji ve vizyonlarla stratejik operasyonlar olmak için rutin işleri kullanma yeteneğine sahip olmalıdır (Thasai ve diğerleri, 2023).

Eğitimde yöneticilik, değişen toplumsal ve teknolojik koşullara uyum sağlamayı gerektirmektedir. Özellikle dijital çağın getirdiği yenilikler, okul yöneticilerinin yeni stratejiler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Eğitimde

dijitalleşme, yöneticilerin teknolojiye uyum sağlamalarını ve dijital eğitim araçlarını etkin bir şekilde kullanmalarını gerektirmektedir. Dijital çağda, okul yöneticilerinin bilgi yönetimi, dijital araçların kullanımı ve öğrencilerin teknolojiyi verimli kullanmalarını sağlama becerileri ön plana çıkmaktadır. Buna karşılık, dijital okul yönetim sistemlerinin benimsenmesi; öğrenci ve personel verilerinin yönetimi, sınav takvimi oluşturma, ücretlerin toplanması ve kaynak yönetimi gibi kritik süreçleri kolaylaştırmaktadır. Bu sistemlere geçiş yapılması yalnızca yönetim süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda öğrenci ve velilerin memnuniyet düzeylerini de yükseltmektedir. Sonuç olarak, eğitim kurumlarında dijital yönetim sistemlerinin kurulması ve yaygınlaştırılması yönetim süreçlerinin etkinliğini önemli derecede artıracaktır. Dijital altyapının güçlendirilmesi ayrıca iletişim sorunlarını azaltarak kurum içi süreçlerin daha etkili yürütülmesini sağlayacaktır (Pawar ve diğerleri, 2023). Okul yöneticiliği, aynı zamanda kriz dönemlerinde yöneticilerin esnek ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesini gerektiren bir süreçtir. Örneğin, COVID-19 pandemisi sırasında okul yöneticileri, uzaktan eğitim sürecine geçişi yönetmek, öğrenci ve öğretmenlerin bu yeni sürece adaptasyonunu sağlamak zorunda kalmıştır. Pandemi süreci, okul yöneticilerinin kriz yönetimi ve esnek liderlik becerilerinin önemini ortaya koymuştur. Özellikle uzaktan eğitim sürecinde internet erişimi (%55), velilerin işbirliği eksikliği (%20), ev tabanlı öğrenmenin oluşturduğu ek maliyetler (%15) ve modüllerin öğrencilere dağıtımı sırasında yaşanan zorluklar (%10) ön sırada yer almaktadır (Poobalan ve diğerleri, 2022).

Yöneticilik ve okul yöneticiliği, organizasyonların işleyişini sağlama ve hedeflerine ulaşma süreçlerinde önemli roller üstlenmektedir. Okul yöneticiliği, genel yöneticilik becerilerinin yanı sıra, eğitim kurumlarının özel ihtiyaçlarına yönelik liderlik ve yönetim stratejilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir. Etkili bir okul yöneticisi, sadece yönetsel becerilere sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda öğretmenler ve öğrencilerle etkili iletişim kurarak onların motivasyonunu artıran bir lider olmalıdır.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin mesleki ve kişisel ihtiyaçlarına duyarlı olması, yalnızca öğretmenlerin iş doyumunu yükseltmekle kalmamakta; aynı zamanda öğrenci başarısı ve okulun genel performansı üzerinde de olumlu etkiler

yaratmaktadır (Huang ve diğeri, 2020; Şirin ve diğeri, 2018). Eğitim kurumlarında yöneticiler yalnızca idari süreçleri yöneten bireyler değil, aynı zamanda öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyen, onların motivasyonlarını artıran ve örgütsel bağlılıklarını güçlendiren liderlerdir. Değer veren yöneticiler, öğretmenlerin yalnızca görevlerini yerine getiren bireyler olarak değil, kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlanması gereken eğitimciler olarak görülmesini sağlayan bir anlayışı temsil etmektedir (Waruwu ve diğeri, 2023).

Değer veren yönetim anlayışının eğitim örgütlerinde uygulanması, okul kültürünü güçlendiren ve öğretmenlerin kendilerini kurumlarına daha bağlı hissetmelerini sağlayan bir etken olarak öne çıkmaktadır (Saran, 2023). Türkiye’de yapılan araştırmalar da, okul yöneticilerinin adaletli ve empatik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu yükselttiğini, mesleki tükenmişlik ve sinizm düzeylerini ise azalttığını göstermektedir. Bunun yanı sıra; Destekleyici liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunduğu ifade edilmektedir (Ertürk, 2023). Bu doğrultuda; eğitim örgütlerinde değer veren yöneticilerin sergilediği tutum ve yaklaşımlar, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırırken, aynı zamanda mesleki gelişimlerini de desteklemektedir. Değerlere dayalı liderliğin benimsendiği eğitim ortamlarında, öğretmenlerin kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmeleri, onların iş motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyerek eğitim ortamının genel başarısına katkı sağlamaktadır ve eğitim liderlerinin değerlere dayalı bir yaklaşım sergilemesinin, öğretmenler (ve genel olarak takipçileri) üzerinde güven, güvenlik ve aidiyet hissi yarattığı ifade edilebilmektedir (Balcerzyk, 2023).

1.9.3 Değer Veren Yönetici ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Örgütsel sinizm, çalışanların örgüt yönetiminin dürüst, adil ve şeffaf olmadığına dair geliştirdiği olumsuz inançları, duyguları ve davranışları içeren çok boyutlu bir olgudur (Karacaoğlu ve İnce, 2012). Sinizmin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlarda kişilik özelliklerinden uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının, bilişsel ve duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönde etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu durum, söz konusu kişilik özelliklerine sahip çalışanların, sinik tutumları daha düşük düzeyde deneyimlediğine işaret etmektedir. Diğer taraftan, açıklık kişilik özelliğinin ise sinizmin boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkide bulunabileceği

saptanmıştır. Bunun yanı sıra; nörotiklik boyutunun, özellikle davranışsal sinizm ile ilişkili olduğu, bu kişilik özelliğine sahip bireylerin daha belirgin düzeyde davranışsal sinizm sergileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Acaray ve Yıldırım, 2017). Bir genel ifadeyle; yapılan incelemeler neticesinde, tüm sinizm türlerinin örgütsel bağlılığın her boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Özellikle duygusal sinizm, bağlılık boyutları içinde en yüksek olumsuz etkiyi yaratmakta; duygusal bağlılıkta %36,8 ve normatif bağlılıkta %18,1 düzeyinde bir azalmaya neden olmaktadır. Diğer taraftan bilişsel sinizmin en belirgin etkisi devamlılık bağlılığı boyutunda görülmekte olup, söz konusu boyutta bağlılık düzeyinde %22,9 oranında bir düşüşe yol açmaktadır (Mousa, 2017).

Özellikle eğitim örgütleri gibi insan odaklı kurumlarda, örgütsel sinizm daha hassas bir yapıya sahip olmaktadır. Öğretmenlerin mesleki başarı ve performansı doğrudan öğrenci başarısına yansıdığı için, öğretmenlerin yönetime ve örgüte dair tutumları, eğitim sisteminin başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda; öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının düşük tutulabilmesi için yönetici tutumlarının rolü büyüktür. Çünkü öğretmenlerin kurumlarına yönelik olumlu tutumlar geliştirebilmesi, yöneticilerin adil, destekleyici ve değer veren yönetim yaklaşımlarına sahip olmalarını gerekli kılmaktadır (Kalağan, 2009).

Bu ilişki üzerine yapılan araştırmalar, öğretmenlere değer veren yöneticilik tutumlarının örgütsel sinizmi azaltmada oldukça etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin; Helvacı ve Çetin (2012), okul yöneticilerinin empati ve destekleyici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algısını anlamlı biçimde azalttığını tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada, yöneticilerin destekleyici ve değer veren tutumlarının, öğretmenlerin kuruma yönelik güvenini artırdığı ve sinizm düzeylerini düşürdüğü belirtilmiştir. Benzer biçimde, Konaklı (2016), okul müdürlerinin sahip olduğu politik becerilerin öğretmenlerde örgütsel sinizmi azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Bu bağlamda yöneticilerin iletişim becerileri, sosyal etkileşimleri etkili şekilde yönetme yetenekleri ve öğretmenlerle geliştirdikleri güvene dayalı ilişkiler, kurum içindeki sinizm seviyelerini düşürmede kritik rol oynamaktadır.

Son dönem araştırmalarına bakıldığında, yönetici tutumlarının, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını açıklamada önemli bir yordayıcı değişken olarak öne çıktığı görülmektedir. Örneğin; Öztürk ve Aytaç (2020) tarafından yapılan bir araştırmada, eğitim kurumlarında yöneticilerin gösterdiği destekleyici tutumların öğretmenlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizmini azaltmada doğrudan etkili olduğu, öğretmenlerin iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının bu doğrultuda arttığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, Chi ve diğerleri (2020) hizmetkar liderlik tarzına sahip yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin belirgin olarak daha düşük olduğunu saptamışlardır. Bu tür yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterdikleri içtenlik, anlayış ve destekleyici tutumlar, çalışanların kuruma yönelik pozitif tutumlar geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Kasalak ve Aksu (2014) tarafından yapılan başka bir çalışmada, örgütsel desteğin özellikle etkileşim desteği boyutunun düşük algılanmasının örgütsel sinizmi artırdığı bulunmuştur. Bu doğrultuda yöneticilerin öğretmenlerle iletişim kanallarını güçlendirmeleri, adil uygulamalarda bulunmaları ve öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarını karşılayıcı tutumlar benimsemeleri sinizmin azaltılmasında önemli görülmektedir.

1.10.İlgili Araştırmalar

Öğretmene değer veren yönetici tutumlarına ilişkin literatürde doğrudan gerçekleştirilen araştırmalara azami oranda rastlanmadığından dolayı, bu bölümde öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına odaklanan çalışmalara yer verilmiştir. Örgütsel sinizm, eğitim örgütünde çalışan bireylerin örgüte yönelik olumsuz tutumlarının ve düşüncelerinin bir yansıması olarak ele alınmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, bu olgunun eğitim kurumları üzerindeki etkilerini inceleyerek, sinizmin bireysel ve örgütsel düzeyde yarattığı sonuçları ortaya koymaktadır. Özellikle öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans gibi kritik unsurlarla yakından ilişkilendirilmiştir. Aşağıda, örgütsel sinizm üzerine eğitim bağlamında yapılmış önemli araştırmalara ilişkin özet bilgiler sunulmuştur. Bu araştırmalar, sinizmin nedenleri ve sonuçlarını derinlemesine incelemekte ve eğitim kurumlarındaki olumsuz örgütsel tutumları anlamaya yönelik katkılar sağlamaktadır. Buna göre;

Bozbayındır ve Kayabaşı (2014), Gaziantep’te ortaöğretim okullarında çalışan 21 öğretmenin katılımıyla nitel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bulgular, örgütsel sinizmin hem yönetim kaynaklı hem de öğretmen kaynaklı faktörlerden etkilendiğini, bu durumun öğretmenlerin motivasyon ve performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Levent ve Keser (2016), İstanbul’daki devlet okullarında görev yapan 348 öğretmenle karma yöntem kullanarak örgütsel sinizm düzeylerini araştırmıştır. Öğretmenlerin sinizm düzeyleri düşük ile orta arasında bulunmuştur. Yönetimde şeffaflık, katılımcılık ve adaletin sağlanmasının sinizmi azaltacağı belirtilmiştir.

Konaklı (2016), okul yöneticilerinin politik becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda, politik becerileri yüksek olan yöneticilerin, öğretmenlerin sinizm düzeylerini azalttığı belirlenmiştir.

Terzi ve Derin (2016), demokratik liderlik tarzının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini 268 lise öğretmeniyle incelemiştir. Demokratik liderlik ile sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuş ve demokratik liderlik uygulamalarının sinizmi azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yorulmaz ve Çelik (2016), İstanbul Bağcılar ilçesinde 309 sınıf öğretmeninin örgütsel bağlılık ve sinizm düzeylerini incelemiştir. Öğretmenlerin sinizm düzeyi orta düzeyde bulunmuş; örgütsel vatandaşlık algıları ise yüksek çıkmıştır.

Yim ve Moses (2016), Malezya’da ilkökul ve ortaokul seviyelerinde görev yapan 628 öğretmenin örgütsel sinizm ve iş tatmini ilişkisini araştırmıştır. Nicel yöntem kullanılarak yapılan araştırmada, iş tatmini arttıkça öğretmenlerin sinizm düzeylerinin azaldığı, sinizmin ise iş tatminini olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

Acaray ve Yıldırım (2017), eğitim sektöründe görev yapan 254 öğretmenin kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemiştir. McCrae ve Costa’nın Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği ve Brandes’in Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlar, uyumluluk ve sorumluluk özelliklerinin sinizmle negatif, açıklık özelliğinin ise pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Mousa (2017), Mısır'daki devlet ilkokullarında görevli öğretmenlerin örgütsel sinizm ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre, sinizm ile bağlılık arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Erdoğdu (2018), 320 akademisyen üzerinde örgütsel adalet algısının sinizm ve sessizlik davranışlarına etkisini araştırmıştır. Yapısal eşitlik modeliyle yapılan analizlere göre, örgütsel adalet arttıkça sinizm ve sessizliğin azaldığı tespit edilmiştir.

Helvacı ve Kılıçoğlu (2018), 352 öğretmenin katılımıyla örgütsel değişim sinizmi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sinizm düzeyi düşük, bağlılık düzeyi ise yüksek çıkmış ve iki değişken arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Jung ve diğerleri (2019), Kore'deki 275 çalışan üzerinde örgütsel sinizmi etkileyen faktörleri incelemiş, dönüşümcü liderliğin sinizmi azalttığını, iş stresinin ise artırdığını ortaya koymuştur.

Alhassan (2020), Gana'daki bir üniversitede 192 çalışan üzerinde eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm ilişkisini incelemiştir. Eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizmin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Chi ve diğerleri (2020), 475 işgörenle hizmetkâr liderlik stiline örgütsel vatandaşlık ve sinizm üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin uygulandığı ortamlarda sinizmin daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Molaie ve diğerleri (2020), 97 akademisyen üzerinde kişi-örgüt uyumunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemiştir. Yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda, kişi-örgüt uyumu arttıkça örgütsel sinizmin azaldığı belirlenmiştir.

Abdurrezzak ve diğerleri (2023), uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel sinizm ve yalnızlık düzeylerini 324 öğretmenle incelemiştir. Sinizm ile yalnızlık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuş, sinizmin yalnızlık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benli (2023), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde öğrenim gören 332 öğretmen adayının yaşam doyumlarını, yaşantısal kaçınma, değer verme ve demografik özelliklerle ilişkisini incelemiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada, sosyal desteğin yaşam doyumunu olumlu etkilediği; yaşantısal kaçınmanın ise değer verme düzeyi arttıkça azaldığı belirlenmiştir.

Güllü (2023), mutluluğa aşırı değer verme ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide psikolojik esnekliğin aracı rolünü incelemiştir. Nicel araştırma yöntemiyle yapılan araştırmada psikolojik esnekliğin psikolojik iyi oluş ile pozitif, mutluluğa aşırı değer verme ile negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Yukarıda sunulan araştırmaların bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel sinizmin çalışanların motivasyonu, performansı ve örgütsel bağlılığı gibi temel örgütsel çıktıların üzerinde doğrudan etkili olduğu açıkça görülmektedir. Öğretmenlerin ve akademik personelin sinizm düzeyleri, algıladıkları örgütsel destek, demokratik ve hizmetkâr liderlik tarzları, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adalet gibi faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Dolayısıyla eğitim kurumlarında örgütsel sinizmin azaltılması için yönetsel uygulamaların şeffaflık, adalet, katılımcılık ve destekleyici iletişim temelli olması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Bu kapsamda, yöneticilerin öğretmenlere yönelik değer veren tutumlarının artırılması ve eğitim politikalarında örgütsel sinizmi azaltıcı önlemlerin benimsenmesi, eğitim örgütlerinin etkililiği açısından kritik öneme sahip olacaktır.

2.MATERYAL ve YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Karasar, 2007). Bu çalışmada, öğretmene değer veren yönetici tutumlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına etkisi incelenmektedir. Araştırma kapsamında, yöneticilerin öğretmenlere yönelik sergiledikleri tutumlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin yöneticilerine dair algılarının sinizm tutumları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

2.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, 2024-2025 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesine bağlı devlet okullarında görev yapan ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Sancaktepe ilçesinde 2024-2025 eğitim-öğretim yılında bulunan 21 resmi ortaokulda görev yapmakta olan toplam 1378 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreninin geniş olması ve İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün yalnızca belirli okullarda uygulama izni vermesi nedeniyle, çalışmada uygun örneklem (kolayda örneklem) yöntemi tercih edilmiştir. Buna göre, araştırmanın örneklemini, İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün izin verdiği 14 resmi ortaokulda görev yapan toplam 950 öğretmen arasından kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen farklı cinsiyet, mesleki deneyim ve eğitim düzeylerinden oluşan 403 öğretmen oluşturmaktadır. Bu yöntem, ulaşılabilirlik ve uygulama kolaylığı açısından araştırma koşullarına en uygun örneklem seçim tekniği olarak değerlendirilmiştir. İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin kapsamında, Sancaktepe ilçesindeki toplam 21 resmi ortaokuldan, uygulamaya katılmayı kabul eden ve izin süreçleri tamamlanan 12 okul araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, bu 12 okulda görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan toplam 403 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcı öğretmenler, okullar içerisinde uygun örneklem yöntemi ile belirlenmiştir.

Değerlendirmeye alınmayan veya eksik doldurulan ölçek bulunmamaktadır. Örneklem dahil edilen ortaokullar ve öğretmen sayıları Tablo 2.1’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 2.1. Örneklem Kapsamındaki Ortaokullar ve Öğretmen Sayıları

Okul No	Okul Adı	Toplam Öğretmen Sayısı (N)	Geri Dönen Ölçek Sayısı (n)
1	60. Yıl Sarıgazi Ortaokulu	127	61
2	Nurgül Kale Ortaokulu	105	52
3	Hüseyin Tolgacan Sipahi Ortaokulu	80	34
4	Yenidoğan Fatih Ortaokulu	71	33
5	Sancaktepe Fatih Sultan Mehmet Ortaokulu	55	24
6	Beyhan Şenyuva Ortaokulu	66	23
7	Şehit Hakkı Doğan Ortaokulu	53	39
8	Samandıra Ortaokulu	51	37
9	Ayşe Çarmıklı Ortaokulu	52	34
10	Cengiz Topel Ortaokulu	48	11
11	Sultanlar Ortaokulu	58	21
12	Nermin Ahmet Hasoğlu Ortaokulu	48	34
	Toplam	814	403

Tablo 2.1’de, araştırmanın uygulandığı 14 ortaokulda görev yapan toplam öğretmen sayıları (N) ile bu okullarda ölçekleri doldurarak araştırmaya katılan öğretmen sayıları (n) gösterilmektedir. Tablo, araştırmanın örneklem büyüklüğüne ilişkin temel bilgileri içermektedir. Buna göre, en fazla öğretmene sahip okul 127 öğretmen ile 60. Yıl Sarıgazi Ortaokulu olup, bu okuldan geri dönen ölçek sayısı 61’dir. İkinci sırada ise 105 öğretmen ile Nurgül Kale Ortaokulu yer almakta olup, bu okuldan geri dönen ölçek sayısı 52’dir. Tabloda sunulan veriler, araştırmanın evrenini oluşturan toplam öğretmen sayısı ile örneklem kapsamına alınan öğretmenlerin dağılımını ve veri toplama sürecinde elde edilen katılım oranını göstermektedir.

Katılımcıların sosyodemografik özellikleri araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve öğretmenlikte hizmet süresi bilgilerini içermektedir. Bu bilgiler, araştırmanın sonuçlarının farklı gruplar üzerindeki etkisini değerlendirmek ve genellenebilirliğini sağlamak için önem taşımaktadır.

Sosyodemografik veriler, katılımcıların özelliklerinin analiz edilmesi, grup farklılıklarının belirlenmesi ve araştırma bulgularının daha kapsamlı yorumlanabilmesi açısından araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu tür bilgiler, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda; araştırmanın demografik değişkenlerine ait bulgular Tablo 2.2’de birlikte verilmiştir.

Tablo 2.2. Demografik Değişkenlere Göre Dağılım

Değişken	Grup	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	123	30,5
	Kadın	280	69,5
Medeni durum	Evli	232	57,6
	Bekar	171	42,4
Eğitim durumu	Lisans	338	83,9
	Lisans üstü	65	16,1
Öğretmenlikte Hizmet Süresi	1-5 yıl	119	29,5
	6-10 yıl	104	25,8
	11 yıl üstü	180	44,7
	Toplam	403	100,0

Tablo 2.2’de araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar sunulmuştur. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında katılımcıların %69,5’inin kadın, %30,5’inin ise erkek olduğu görülmektedir. Bu dağılım, kadın öğretmenlerin çalışmaya katılım oranının erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Medeni durum değişkenine göre katılımcılar incelendiğinde, %57,6’sının evli, %42,4’ünün ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, örneklem içerisinde evli öğretmenlerin oranının bekarlara göre görece daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Eğitim düzeyi açısından yapılan incelemede katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%83,9) lisans mezunu olduğu, lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin ise %16,1 ile sınırlı kaldığı belirlenmiştir. Bu durum, araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim seviyelerinin büyük ölçüde lisans düzeyinde yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

Öğretmenlikte hizmet süresi açısından bakıldığında ise, katılımcıların %29,5'inin 1-5 yıl, %25,8'inin 6-10 yıl ve %44,7'sinin ise 11 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuç, örnekleme oluşturan öğretmenlerin yaklaşık yarısının uzun süreli (11 yıl ve üzeri) hizmet deneyimine sahip olduğunu, diğer yarısının ise görece daha az deneyime sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, araştırma grubunun hizmet süresi açısından farklı deneyim düzeylerini dengeli bir biçimde yansıttığı söylenebilmektedir.

2.3 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, öğretmenlere yönelik yönetici tutumları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını ölçmek amacıyla “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır.

Ölçeklerin güvenirlik katsayıları, ölçüm aracının tutarlılığını ve kararlılığını belirlemek için kullanılan önemli bir kriterdir. Bu katsayılar, ölçeklerin aynı koşullarda tekrarlanan uygulamalarda benzer sonuçlar verip vermediğini göstermektedir. Güvenirlik katsayılarının yüksek çıkması, ölçeğin ölçmek istediği yapıyı tutarlı bir şekilde ölçtüğünü ve elde edilen verilerin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Öğretmene değer veren yönetici tutumlarına ilişkin ölçek maddelerine ait Cronbach Alfa değerleri Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği	33	.99
Örgütsel Sinizm Ölçeği	13	.94

*p<.05

Tablo 2.3, Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin güvenirlik katsayılarını göstermektedir. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği 33 madde içermekte olup, Cronbach Alfa katsayısı 0,99 olarak hesaplanmıştır. Bu oldukça yüksek bir değerdir ve ölçeğin tutarlı bir şekilde ölçüm yaptığını göstermektedir. Örgütsel Sinizm Ölçeği ise 13 madde içermekte olup, Cronbach Alfa katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Bu değer de ölçeğin yüksek bir güvenirliğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Genel olarak, kullanılan ölçeklerin

her ikisi de güvenilir sonuçlar elde etmek için uygun ölçüm araçları olarak değerlendirilmektedir. Ölçeklerin geçerliliğine ilişkin Cronbach Alfa, açıklanan varyans değerleri ve model uyum indeksleri Tablo 2.4’te verilmiştir.

Tablo 2.4. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Ölçek Adı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)	Açıklanan Varyans (%)	Model Uyum İndeksleri
Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği (Aydın, 2021)	33	.99	62.47	$\chi^2/sd=2.13$; RMSEA=.05; GFI=.93; AGFI=.90; CFI=.94
Örgütsel Sinizm Ölçeği (Kalağan, 2009)	13	.94	67.31	$\chi^2/sd=2.16$; RMSEA=.07; GFI=.92; AGFI=.89; CFI=.95

Tablo 2.4.’de yer alan model uyum indeksleri ($\chi^2/sd=2.13$; RMSEA=.05; GFI=.93; AGFI=.90; CFI=.94) kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Bu değerler, “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği”nin yapı geçerliğinin yüksek olduğunu ve ölçek maddelerinin kavramsal olarak tutarlı bir yapı altında birleştiğini işaret etmektedir. Bunun yanı sıra; varyans oranının %62.47 olması, ölçeğin ölçmek istediği kavramı yüksek oranda temsil ettiğinin bir göstergesidir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği’nin ise model uyum indeksleri ($\chi^2/sd=2.16$; RMSEA=.07; GFI=.92; AGFI=.89; CFI=.95) incelendiğinde, indekslerin genel kabul edilebilir sınırların içinde yer aldığı ve ölçeğin yapı geçerliğinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmaktadır. Ölçeğin varyans oranı da %67.31 olarak bulunmuştur; bu sonuç da ölçeğin örgütsel sinizm kavramını yüksek oranda açıkladığını göstermektedir.

Tablo 2.3. ve 2.4’te sunulan Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları ile açıklanan varyans oranları ve model uyum indeksleri, doğrudan bu araştırma kapsamında toplanan veriler üzerinden hesaplanmıştır. Bu analizlerin sonuçları incelendiğinde; Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği’nin Cronbach Alfa katsayısı .99, açıklanan varyans oranı %62.47 ve model uyum indeksleri ($\chi^2/sd=2.13$; RMSEA=.05; GFI=.93; AGFI=.90; CFI=.94) şeklinde hesaplanmıştır.

Bu değerler ölçeğin, araştırmada kullanılan veri setine ilişkin yüksek geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa .94, açıklanan varyans oranı %67.31 ve model uyum indeksleri ($\chi^2/sd=2.16$; RMSEA=.07; GFI=.92; AGFI=.89; CFI=.95) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar da söz konusu ölçeğin, araştırmanın veri setinde yüksek bir yapı geçerliğine ve iç tutarlılığa sahip olduğunu kanıtlamaktadır.

2.3.1 Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği

“Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları” ölçeği Aydın (2021) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, tek boyutlu ve 33 maddeden oluşmaktadır. Maddeler için yapılan değerlendirme “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçeği geliştiren Aydın (2021) ölçeğin kullanımı için izin vermiştir ve ilgili izin metni Ek-4'te sunulmuştur.

Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .99 olarak bulunmuştur. Bu katsayı, ölçeğin iç tutarlılığının son derece yüksek olduğunu ve ölçülmek istenen yapıyı güvenilir bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir. Dolayısıyla, “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği”nin, bu araştırmada kullanılan verileri elde etmek için güvenilir ve uygun bir ölçme aracı olduğu söylenebilmektedir. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Tablo 2.5'te gösterilmiştir.

Tablo 2.5. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

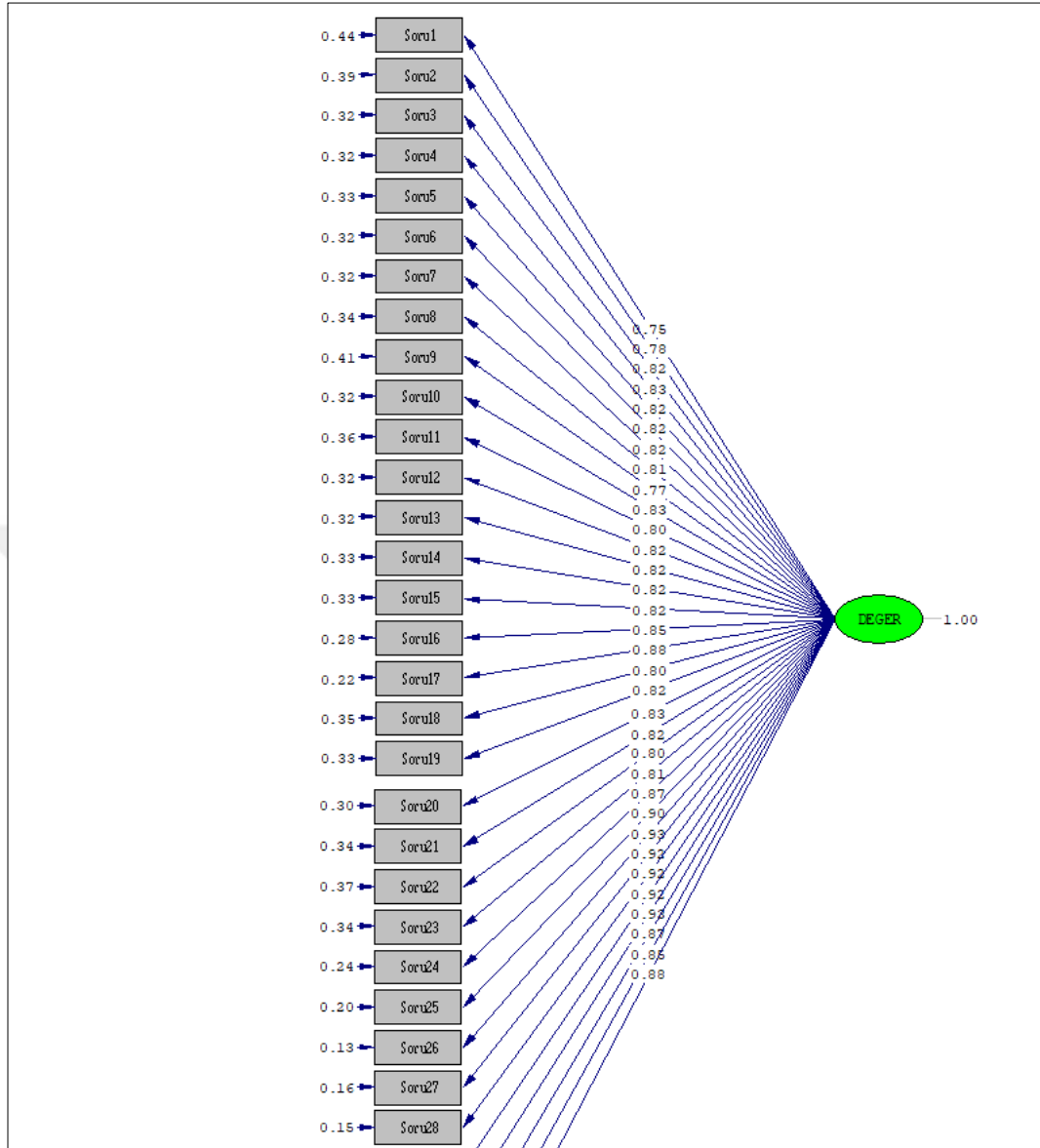
CMIN(X^2)	sd	X^2/sd	RMSEA	RFI	CFI	NFI	RMR
2351,25	495	1,25	0,143	0,97	0,98	0,97	0,04

Tablo 2.5'te sunulan verilere göre, Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları değerlendirilmiştir. DFA sonuçlarında model uyumunu belirlemek amacıyla kullanılan uyum iyiliği değerlerine bakıldığında; CMIN (X^2) değerinin 2351,25 olduğu ve serbestlik derecesinin (sd) 495 olarak belirlendiği görülmektedir. Bu doğrultuda X^2/sd oranı 1,25 olarak hesaplanmış olup, bu değer DFA analizleri için

kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde ve ölçeğin yapısal geçerliğinin yeterli düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Ölçeğe ait diğer uyum indeksleri incelendiğinde, RMSEA değerinin 0,143 olarak tespit edildiği görülmektedir. RMSEA değerinin genel olarak 0,08'in altında olması iyi bir uyumu işaret etmekteyken, bu çalışmada hesaplanan değer beklenen sınırların üzerinde kalmış ve nispeten zayıf bir uyum göstermiştir. Bununla birlikte, RFI (0,97), CFI (0,98) ve NFI (0,97) değerlerinin tümü kabul edilebilir uyum eşiği olan 0,90'ın üzerinde, hatta ideal kabul edilen 0,95 sınırının da üzerinde hesaplanmıştır. Bu bulgular, ilgili ölçeğin faktör yapısının veriyle yüksek derecede uyumlu olduğunu ve geçerliğinin kuvvetli olduğunu göstermektedir. Öte yandan ölçeğe ilişkin RMR değeri ise 0,045 olarak belirlenmiş olup, bu değer iyi bir uyumu ifade eden 0,05'in altında gerçekleşmiştir. Bu durum, modelin artık varyanslarının düşük olduğunu ve modelin veriyi iyi derecede temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda; Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği'nin DFA analizinden elde edilen sonuçlara bakıldığında, RMSEA değerinin beklenenden yüksek çıkmasına karşın, diğer önemli uyum indekslerinin oldukça güçlü sonuçlar verdiği görülmektedir. Bu durum, ölçeğin genel itibarıyla kabul edilebilir ve güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu ve araştırmalarda kullanıma uygun olduğunu desteklemektedir.

Chi-Square=2351.25, df=495, P-value=0.00000, RMSEA=0.143



Şekil 1. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğine Ait Yol Grafiği
İlişkin DFA Sonucu: Yol Diyagramı

Şekil 1’de yer alan yol diyagramı ve DFA sonuçları incelendiğinde; “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği”ne ait DFA sonuçları ayrıntılı biçimde değerlendirilmiştir. Ölçeğin tek faktörlü yapısına ait yol diyagramındaki faktör yükleri incelendiğinde, tüm maddelerin faktör yüklerinin yüksek ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir. Faktör yükleri genel olarak 0,75 ile 0,97 arasında değişmekte olup, ölçeğin maddelerinin faktörle olan ilişkilerinin kuvvetli olduğunu göstermektedir. Bu durum, ilgili maddelerin faktörü güçlü

biçimde temsil ettiğini ve ölçme aracının yapısal geçerliğinin yüksek olduğunu işaret etmektedir. Bunun yanı sıra; DFA'ya ait uyum indeksleri dikkate alındığında, χ^2 (Ki-Kare) değerinin 2351,25 ve serbestlik derecesinin (df) 495 olduğu belirtilmiştir. χ^2/df oranı ise 1,25 olarak hesaplanmış olup, bu değer, DFA analizlerinde ideal kabul edilen sınırların (genellikle <3 veya <5 olarak kabul edilir) oldukça altında kalmıştır. Bu durum, ölçek modelinin oldukça iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

RMSEA değerinin 0,143 olarak bulunması, genelde ideal kabul edilen 0,08 değerinin üzerinde kaldığı için zayıf bir uyuma işaret etmektedir. Ancak RFI, CFI ve NFI gibi diğer uyum indeksleri 0,97 ve 0,98 gibi çok yüksek düzeylerde gerçekleşmiştir. Bu değerler, ölçeğin faktör yapısının güçlü biçimde desteklendiğini göstermekte ve ilgili modelin veri seti ile iyi bir uyum sağladığını ifade etmektedir.

Ölçeğin RMR (0,045) değerinin de ideal aralıkta (0,05'in altında) olması, modelin artık varyanslarının düşük olduğunu ve ölçeğin yapısal geçerliğinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda; Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları, ölçeğin tek boyutlu faktör yapısının veriyle genel olarak iyi bir uyum gösterdiğini ve yapısal geçerliğinin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. Modelin elde edilen sonuçları, ölçeğin eğitim ve yönetim alanında kullanılabilecek nitelikte, güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu kanıtlamaktadır.

2.3.2 Örgütsel Sinizm Ölçeği

Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından son şekli verilen Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin Türkçeye uyarlaması Kalağan (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Maddeler için yapılan derecelendirme 5'li likert (5) "Tamamen Katılıyorum", (4) "Katılıyorum", (3) "Kısmen Katılıyorum", (2) "Katılmıyorum", (1) "Hiç Katılmıyorum" şeklindedir. Bu ölçek, öğretmenlerin okullarına ve okul yöneticilerine karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları, yani örgütsel sinizmi ölçmek için kullanılmıştır. Ölçeğin her bir boyutunda elde edilen puanların yüksekliği, o boyuttaki örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçeğin kullanım izni Ek-5'te sunulmuştur.

Ölçeğin güvenirliği kapsamında gerçekleştirilen analizlerde, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .94 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa ve dolayısıyla güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, ölçeğin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini tutarlı ve doğru bir biçimde ölçtüğü ifade edilebilmektedir. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Tablo 2.6’da gösterilmiştir.

Tablo 2.6. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

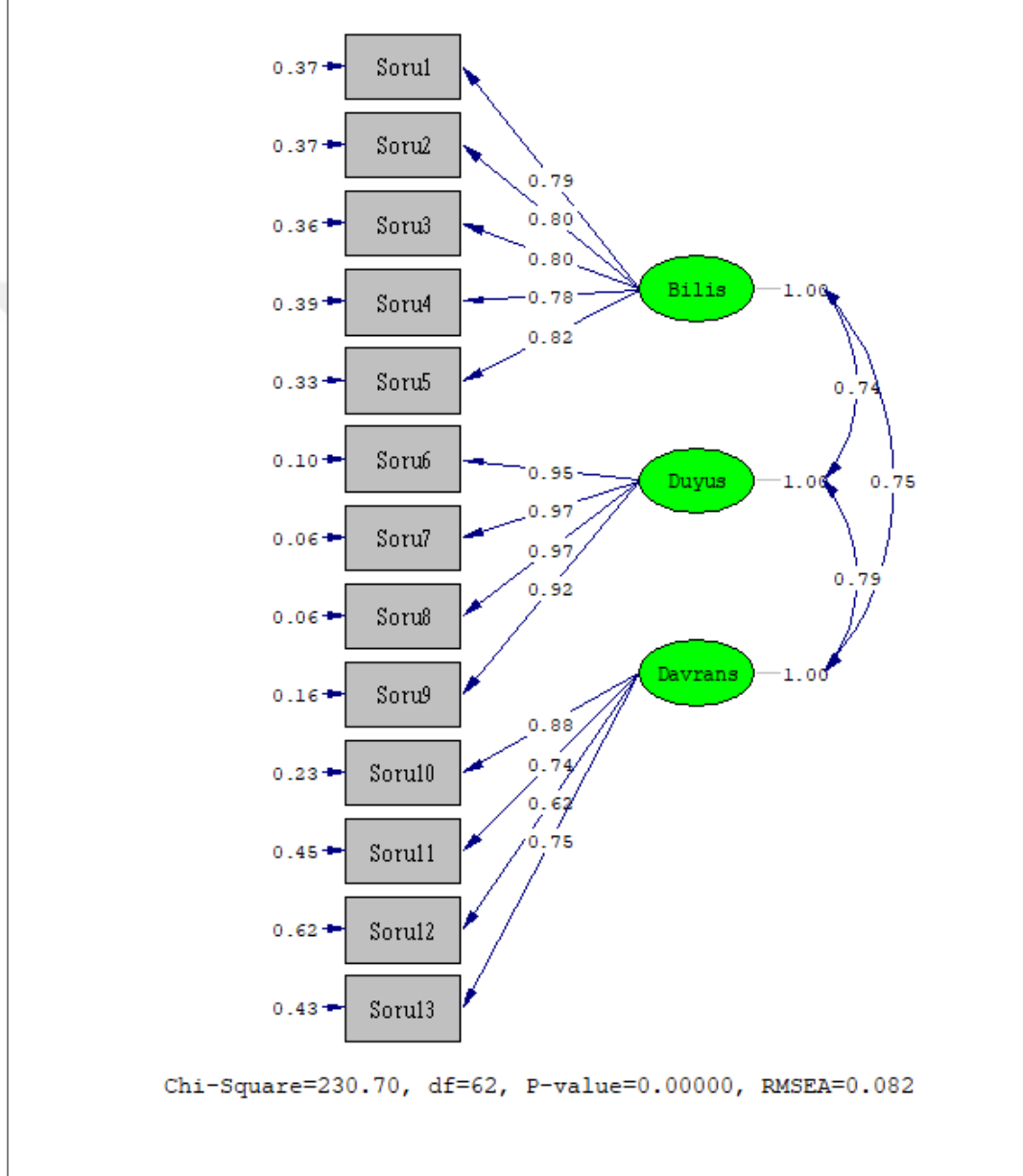
CMIN(χ^2)	sd	χ^2 /sd	RMSEA	RFI	CFI	NFI	RMR
230,70	62	3,72	0,06	0,97	0,98	0,98	0,06

Tablo 2.6’da sunulan veriler ışığında, Örgütsel Sinizm Ölçeği’ne ilişkin DFA sonuçları değerlendirilmiştir. Modelin χ^2 (Ki-kare) değeri 230,70 ve serbestlik derecesi (sd) ise 62 olarak belirlenmiştir. χ^2 /sd oranı ise 3,72 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak DFA analizlerinde χ^2 /sd oranının 5’in altında olması model uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu, 3’ün altında olması ise iyi uyumu göstermektedir. Buradaki 3,72 değeri, kabul edilebilir bir düzeye işaret etmekle birlikte, ideal uyum sınırının biraz üzerinde kalmaktadır.

RMSEA değeri ise 0,069 olarak hesaplanmıştır. Literatürde RMSEA’nın 0,08’den küçük olması yeterli, 0,05’ten küçük olması ise ideal bir uyuma işaret etmektedir. Hesaplanan RMSEA değerinin 0,069 olması, modelin kabul edilebilir düzeyde ve iyiye yakın bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra; diğer uyum indeksleri de yüksek düzeylerde elde edilmiştir. RFI 0,97, CFI 0,98 ve NFI 0,98 olarak belirlenmiştir. Bu indekslerin 0,95 ve üzerinde olması, ölçeğin faktör yapısının veriyle oldukça iyi uyum sağladığını ve geçerliğinin güçlü olduğunu göstermektedir.

RMR değerinin ise 0,062 olarak hesaplandığı belirlenmiştir. Genel kabul gören kritere göre RMR değerinin 0,08’in altında olması modelin artık varyanslarının düşük olduğunu ve modelin veriyi iyi açıkladığını göstermektedir. Bu bağlamda; elde edilen RMR değeri (0,062) iyi ve kabul edilebilir düzeydedir.

Elde edilen bulgular ışığında; Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin DFA sonuçları, ölçeğin yapısal geçerliğinin yeterli olduğunu ve kullanılan ölçme aracının araştırmalar açısından güvenilir, geçerli ve uygun bir araç olduğunu desteklemektedir. Bu sonuçlar ölçeğin örgütsel sinizm konusundaki çalışmalar açısından geçerli bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini ortaya koymaktadır.



Şekil 2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Yol Grafiği İlişkin DFA Sonucu: Yol Diyagramı

Şekil 2’de sunulan yol diyagramı, Örgütsel Sinizm Ölçeği için gerçekleştirilen DFA sonuçlarını içermektedir. Diyagramda ölçeğin “Biliş”, “Duyuş” ve “Davranış” olarak adlandırılan üç boyuttan oluştuğu ve her boyutun kendi altında bulunan maddelerle ilişkili olduğu görülmektedir.

Bilişsel boyutun faktör yükleri incelendiğinde, bu alt boyuta ait 5 maddenin faktör yüklerinin 0,78 ile 0,82 arasında değiştiği saptanmıştır. Bu faktör yükleri oldukça yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir; bu durum, bilişsel alt boyutun iç tutarlılığının güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Duyuşsal boyut 3 madde içermekte olup, bu boyuttaki faktör yükleri sırasıyla 0,95 ile 0,97 arasında oldukça yüksek seviyelerde gerçekleşmiştir. Bu durum, duyuşsal boyutun ölçek içerisinde çok güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu ve maddeler arasında yüksek derecede tutarlılık bulunduğunu göstermektedir.

Davranışsal boyutun faktör yükleri ise 0,62 ile 0,88 arasında geniş bir aralıkta gerçekleşmiştir. Bu boyuta ait faktör yüklerinin farklı düzeylerde olması, maddelerin ölçtüğü davranış boyutunun nispeten daha heterojen olduğunu ortaya koymaktadır. Yine de bu yüklerin tümünün kabul edilebilir düzeyin üzerinde olması, davranışsal boyutun da yeterli geçerlilikte olduğunu ifade etmektedir.

Yol diyagramında belirtilen korelasyonlar da (Biliş–Duyuş: 0,74; Biliş–Davranış: 0,75; Duyuş–Davranış: 0,79) alt boyutların birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu yüksek korelasyonlar, alt boyutların örgütsel sinizm kavramını birlikte temsil etme yeteneğini desteklemekte ve ölçeğin bütünlüğünü ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, diyagramda yer alan modelin uyum indekslerine göre χ^2 değeri 230,70 ve serbestlik derecesi (df) 62’dir. Bu değerlerle χ^2/sd oranı 3,72 olarak hesaplanmıştır. Modelin RMSEA değeri ise diyagramda 0,082 olarak belirtilmiştir. RMSEA değerinin 0,05-0,08 aralığında olması iyi bir uyumu gösterirken, 0,082 olan mevcut değer modelin kabul edilebilir ancak sınırda olduğunu işaret etmektedir.

DFA sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; ölçeğin faktör yapısının veri ile yeterli düzeyde uyum gösterdiği, maddelerin faktörleri iyi düzeyde temsil ettiği ve örgütsel sinizm kavramının bu üç alt boyut tarafından etkili biçimde ölçülebildiği ortaya çıkmaktadır. Ölçeğin kullanımı, örgütsel davranış alanındaki araştırmalarda güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olarak değerlendirilmektedir.

2.4 Verilerin Analizi

Toplanan veriler, SPSS 22 analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, betimleyici istatistikler, korelasyon analizi ve regresyon analizi gibi yöntemler kullanılmıştır. Bu analizler, öğretmene değer veren yönetici tutumları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilmiştir. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun Skewness ve Kurtosis değerleri ile değerlendirilmiş olup, analiz sonuçları Tablo 2.7’de sunulmuştur.

Tablo 2.7. Ölçek ve Alt Boyutların Normallik Varsayımı

	Skewness	Std. Hata	Kurtosis	Std. Hata
Örgütsel Sinizm Ölçeği	1,06	,12	,70	,24
Duyuşsal	1,35	,12	1,02	,24
Davranışsal	,69	,12	-,20	,24
Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği	-,72	,12	,16	,24

Genel olarak değerlendirildiğinde, tüm ölçekte ve alt boyutlarında normallik varsayımının sağlandığı görülmektedir. Duyuşsal alt boyutun çarpıklık değeri yüksek olsa da kabul edilebilir sınırlarda yer aldığından, veri dağılımında ciddi bir normallik ihlali olmadığı ve parametrik testlerin uygulanabilir olduğu söylenebilmektedir. Buna göre; araştırmanın alt problemlerine ilişkin kullanılan analiz yöntemleri şöyledir: Birinci alt problem kapsamında, yöneticilerin öğretmenlere yönelik değer verme tutumlarının genel algı düzeylerini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı istatistikler (ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. İkinci alt problemde ise, öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum gibi ikili kategorilere sahip değişkenler açısından tutum algılarında anlamlı farklılık

olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi; hizmet yılı ve eğitim durumu gibi çoklu kategorik değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Üçüncü alt problemde öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları da yine tanımlayıcı istatistiklerle analiz edilmiştir. Dördüncü alt problem kapsamında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Beşinci alt problemde, yönetici tutumları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü belirlemek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Son olarak, altıncı alt problem kapsamında yönetici tutumlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Bu analiz öncesinde, regresyon analizinin temel varsayımlarından biri olan normallik varsayımının kontrol edilmesi amacıyla demografik değişkenlere ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiş olup, bu değerler Tablo 2.8’de sunulmuştur.

Tablo 2.8. Demografik değişkenlerin Normallik Varsayımı

	Skewness	Std. Hata	Kurtosis	Std. Hata
Medeni Durum	-,84	,12	-1,28	,24
Görev Süresi	,30	,12	-1,91	,24
Eğitim Durumu	-,46	,12	-1,12	,24

Tablo 2.8’de sunulan demografik değişkenlerin normallik varsayımına ilişkin değerler incelendiğinde; çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayıları açısından elde edilen sonuçlar değişkenlerin dağılım özelliklerini açıkça ortaya koymaktadır. Genel bir yaklaşım olarak, çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ sınırları içinde olması, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda; ilk olarak medeni durum değişkeni değerlendirildiğinde, çarpıklık değeri -0,849 (Std. Hata=0,122) ve basıklık değeri ise -1,285 (Std. Hata=0,243) olarak bulunmuştur. Bu sonuç, medeni durum değişkeninin dağılımının kabul edilebilir düzeyde normale yakın olduğunu, hafif bir sola çarpıklık ve basıklık sergilediğini göstermektedir.

Görev süresi değişkeninin çarpıklık katsayısı ise 0,307 (Std. Hata=0,122), basıklık katsayısı da -1,915 (Std. Hata=0,243) olarak tespit edilmiştir. Görev süresi değişkeni için elde edilen bu değerler, dağılımın çarpıklık açısından normale oldukça yakın olduğunu ortaya koyarken, basıklık açısından -1,915 değerinin $\pm 1,5$ sınırını aşması nedeniyle hafif bir basıklık sorununun varlığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda; görev süresi değişkeninin dağılımında basıklığın normal dağılım varsayımından biraz daha uzaklaşmış olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu değişkeninde ise çarpıklık katsayısı -0,460 (Std. Hata=0,122), basıklık katsayısı -1,121 (Std. Hata=0,243) şeklinde hesaplanmıştır. Bu değerler, eğitim durumu değişkeninin dağılımının hem çarpıklık hem de basıklık açısından normal dağılıma uygun sınırlar içinde olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında, eğitim durumu değişkeni verilerinin normallik varsayımına oldukça uygun olduğu söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra; genel değerlendirme yapıldığında, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerinin hem çarpıklık hem de basıklık değerleri normal dağılıma kabul edilebilir düzeyde yakinken; görev süresi değişkeni basıklık açısından hafif bir sorun içermektedir. Bu tür durumlarda analizlerin güvenilirliğini artırmak amacıyla parametrik olmayan testlerin uygulanması veya veri dönüşümleri gibi alternatif yöntemlerin tercih edilmesi araştırmanın tutarlılığı açısından önerilmektedir.

3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmektedir. İlk olarak, katılımcıların sosyodemografik özellikleri incelenerek, araştırmanın örneklem profili ortaya konulmuştur.

3.1 Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Bu bölümde, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik “değer verme” tutumlarının öğretmenler tarafından algılanan genel düzeyini ortaya koymak amacıyla, “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği”ne ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgular sunulmaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizler, öğretmenlerin yöneticilerine dair tutum algılarının genel olarak ne derece olumlu veya olumsuz olduğunu belirleyerek, araştırmanın birinci alt problemine ilişkin önemli bulgular sağlamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Minimum	Maximum	Ortalama (Ort)	Std. Sapma
Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği	403	1,00	5,00	3,77	,87

Tablo 3.1’de, yöneticilerin öğretmenlere yönelik “değer verme” tutumlarının öğretmen algıları doğrultusunda değerlendirildiği veriler yer almaktadır. Toplam 403 katılımcıdan elde edilen veriler incelendiğinde, ölçek puanlarının 1,00 ile 5,00 arasında değiştiği görülmektedir. Bu geniş aralık, bazı öğretmenlerin yönetici tutumlarını son derece olumlu değerlendirirken bazılarının oldukça olumsuz algıladığını göstermektedir. Ölçek ortalaması 3,7788 olarak hesaplanmıştır ve bu değer, öğretmene değer verme tutumlarının genel olarak olumlu algılandığını işaret etmektedir. Akademik literatürde bu düzeydeki ortalama değerler, katılımcıların çoğunluğunun olumlu bir yargıya sahip olduğunu

göstermesi bakımından önemli kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra, standart sapmanın 0,87351 olarak belirlenmesi, 5'li Likert tipi ölçek aralığına göre (1-5) ortalamaya (3,7788) oranla (%23 civarında) görece düşük bir dağılım gösterdiğini, dolayısıyla öğretmenlerin yanıtlarının genel olarak orta-üst düzeyde yoğunlaştığını ve çok yüksek çeşitlilik göstermediğini ifade etmektedir. Yönetici tutumlarına ilişkin ölçek maddelerine ait betimsel istatistikler Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Değer Veren Yönetici Tutumlarına İlişkin Betimsel İstatistiklerin Analizi

	X̄	SS
1. Benimle meslektaşlarım arasında adaletli davranır.	3,61	1,14
2. Yaptığım başarılı çalışmalarını takdir eder.	3,67	1,08
3. Fikirlerime önem verir.	3,71	1,05
4. Zor zamanlarımda yanımda olduğunu hissettirir.	3,55	1,15
5. Kendisine ilettiğim sorunlarımı çözmek için elinden gelen çabayı gösterir.	3,63	1,12
6. İşimle ilgili durumlarda beni karar sürecine katar.	3,60	1,07
7. Küçük hatalarımda bana anlayışlı davranır.	3,77	,99
8. Yaptığım işlerle ilgili beni onurlandırır.	3,63	1,05
9. Eğitimle ilgili önemli bir görevi benim yapabileceğime inanır.	3,82	1,00
10. Bana empatik yaklaşır.	3,63	1,03
11. Benimle ilgili konuları (sorun, karar verme) öncelikle benimle paylaşır.	3,64	1,07
12. Bana kibar davranır.	3,95	,95
13. İşle ilgili konularda bana şeffaf davranır.	3,77	1,03
14. İtibarımı zedeleyecek durumlara (iftira, dedikodu, asılsız suçlama, dışlama) karşı bana destek olur.	3,86	1,00
15. Sevinçli ve matemli günlerimde (düğün, doğum, sünnet, hastalık, cenaze vb.) yanımda olur.	3,84	1,00
16. Bana yönetici değil meslektaşım gibi davranır.	3,64	1,13
17. Bana önyargısız davranır.	3,72	1,03
18. Zorda kaldığım durumlarda bürokratik işlerde süreci kolaylaştırır.	3,67	1,06
19. Mesleki gelişimim için (hizmet-içi eğitim, çalıştay, kongre, lisansüstü öğrenime katılım vb.) beni destekler.	3,82	,98
20. Beni başarılı olabileceğim görevlere yönlendirir.	3,79	1,00
21. Bana karşı güler yüzlü davranır.	3,90	1,01
22. Halimi hatırlamamı sorar.	3,87	1,01
23. Benimle selamlaşır.	3,91	1,03
24. Ben konuşurken dinlediğini hissettirir.	3,89	1,00
25. Benimle konuşurken üslubuna dikkat eder.	3,97	1,00
26. Sorduğum sorulara içtenlikle cevap verir.	3,88	1,02
27. Bana karşı dürüst davranır.	3,87	,99

28. Kişiliğime saygı gösterir.	3,89	1,03
29. Haksızlığa uğradığım durumlarda benim tarafımda olur.	3,77	1,03
30. Bana karşı olumlu tutum sergiler.	3,84	,99
31. Yanlış yaptığımda beni saygı çerçevesinde uyarır.	3,90	,99
32. Düzenlediğim eğitsel etkinliklere katılır.	3,82	,96
33. Başkalarıyla (veli, öğrenci, öğretmen vb.) yaşadığım sorunların çözümünde saygınlığıma zarar vermez.	3,88	1,05
Ölçek Toplamı	3,7788	,87

Yönetici tutumlarına ilişkin ölçekte yer alan 33 sorunun tamamının tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde, katılımcıların görüşlerinin genel olarak yüksek düzeyde olduğu gözlenmektedir. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğinde kullanılan 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeğine ilişkin düzeyler ve anlamları Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği için Kullanılan Değerlendirme Ölçütleri

Derece	Anlamı	Puan Aralığı
1	Hiç katılmıyorum	1,00-1,79
2	Katılmıyorum	1,80-2,59
3	Kısmen katılıyorum	2,60-3,39
4	Katılıyorum	3,40-4,19
5	Kesinlikle katılıyorum	4,20-5,00

Tablo 3.3 incelendiğinde, ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasına yönelik puan aralıklarının 0,80'lik dilimler şeklinde oluşturulduğu görülmektedir. Bu puan aralıkları, katılımcıların yönetici tutumlarına yönelik algı düzeylerinin belirlenmesinde net ve objektif değerlendirme kriterleri sunmaktadır. Ölçeğin genel ortalamasının (Ort.=3,78) bu değerlendirme kriterleri doğrultusunda "katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin yöneticilerinin tutumlarını genellikle olumlu algıladıkları ve yönetici davranışlarının çoğunlukla destekleyici, takdir edici ve empatik olarak değerlendirildiği şeklinde yorumlanmaktadır.

Bununla birlikte, ölçekteki madde ortalamalarının çoğunlukla 3,55 ile 3,97 arasında değiştiği dikkate alındığında, tüm maddelerin "katılıyorum" düzeyinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. En yüksek madde ortalaması 3,97 ile 25. maddede

ortaya çıkmış olup, katılımcıların bu maddede yöneticilerinin tutumlarını oldukça olumlu değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. En düşük madde ortalaması ise 3,55 ile 4. maddede bulunmakta ve bu maddenin de yine "katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar genel olarak öğretmenlerin yöneticilerinin değer veren tutumlarına ilişkin görüşlerinde büyük oranda olumlu bir algıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu değerlendirme kriterleri ve bulgular ışığında, yöneticilerin sergilediği olumlu tutumların sürdürülmesi ve görece düşük düzeyde olan tutumların ise daha yüksek düzeylere çıkarılması için organizasyonel önlemlerin alınması önerilmektedir. Bu çerçevede, yönetici davranışlarının geliştirilmesi ve öğretmenlerin yönetime ilişkin algılarının daha da güçlendirilmesi açısından gerekli destekleyici uygulamalara önem verilmesi gerekmektedir.

Buna göre Tablo 3.2.'de yer alan tüm maddelere verilen yanıtların ortalamalarının 3,55 ile 3,97 arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuç, katılımcıların yöneticilerinin tutumlarını genellikle olumlu olarak algıladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, ölçeğin genel ortalamasının 3,78 olarak hesaplanması, ölçek kapsamında değerlendirilen tutum ve davranışların genel olarak olumlu yönde olduğu anlamına gelmektedir.

Maddelere ayrı ayrı bakıldığında, en yüksek ortalama değerin 3,97 puan ile 25. maddede yer aldığı tespit edilmiştir. Bu durum, yöneticilerin ilgili maddede değerlendirilen tutumu sergileme düzeyinin oldukça yüksek olduğunu ifade etmektedir. Diğer yüksek puan alan maddeler sırasıyla; 12. madde (3,95), 23. madde (3,91), 21. ve 31. maddeler (3,90), 24. ve 28. maddeler (3,89) olarak sıralanmaktadır. Bu maddelerin yüksek ortalamalara sahip olması, yöneticilerin çalışanlarıyla kurdukları iletişim, destekleyici yaklaşımlar ve pozitif geri bildirim verme davranışları gibi özelliklerinin katılımcılar tarafından takdir edildiğini göstermektedir.

Ölçekteki en düşük ortalama ise 3,55 puan ile 4. maddede belirlenmiştir. Bu sonuç, katılımcıların yöneticilerinin söz konusu madde ile ilgili tutumlarını diğer maddelere kıyasla daha düşük düzeyde değerlendirdiklerine işaret etmektedir. Bunun yanı sıra; genel dağılıma bakıldığında, diğer maddelerin ortalamalarının

çoğunlukla 3,60 ile 3,90 aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum, yönetici tutumlarının genel olarak dengeli ve tutarlı biçimde algılandığını göstermektedir.

Standart sapma değerleri açısından yapılan değerlendirmelerde ise en düşük standart sapmanın 32. maddede (0,963) olduğu, en yüksek standart sapmanın ise 4. maddede (1,157) bulunduğu tespit edilmiştir. Standart sapma değerlerinin genel olarak 1 civarında bulunması, katılımcıların verdikleri cevaplarda anlamlı bir görüş birliği bulunduğunu, ancak bazı maddelerde görece daha fazla farklılık oluştuğunu göstermektedir. Standart sapmanın düşük olması, katılımcı görüşlerinde homojen bir dağılım olduğunu belirtmektedir; yüksek olması ise görüşler arasında daha fazla çeşitlilik bulunduğunu yansıtmaktadır.

Ölçek genelindeki ortalamanın yüksek ve standart sapmanın (0,874) düşük düzeyde gerçekleşmiş olması, yönetici tutumlarının katılımcılar tarafından büyük ölçüde pozitif algılandığı ve katılımcılar arasında görüş birliğinin varlığı şeklinde yorumlanmaktadır. Bu doğrultuda; örgütlerin çalışan memnuniyetini artırabilmesi için mevcut yönetici tutumlarını sürdürmelerinin, özellikle yüksek ortalama sahip davranışları daha fazla teşvik etmelerinin faydalı olacağı öngörülmektedir. Diğer yandan, düşük ortalama sahip maddelerin analiz edilip bu tutum ve davranışların geliştirilmesi için organizasyonel eğitim veya bilgilendirme çalışmaları yapılması önerilmektedir. Böylelikle yönetici tutumlarının genel ortalamasının daha yüksek düzeylere çıkması sağlanabilecektir.

3.2 İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Bu bölümde, yöneticilerin “değer veren tutumlarının” öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev süresi ve eğitim durumu gibi demografik değişkenler temelinde farklılık gösterip göstermediği araştırılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, öğretmenlerin sosyodemografik özellikleri ile yöneticilerin değer veren tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere, “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği”nden elde edilen puanlar üzerinden analiz yapılmıştır. Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için bağımsız örneklem t-testi, hizmet yılı ve eğitim durumu gibi birden fazla düzeye sahip değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Böylelikle, katılımcıların yöneticilere ilişkin algılarında demografik faktörlerin ne ölçüde belirleyici olduğu saptanarak, örgüt yönetimi

alanındaki farklılaşmaların daha iyi anlaşılması hedeflenmiştir. Elde edilen bulgular, söz konusu değişkenlerin yöneticilerin “değer verme” tutumlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığına ilişkin ipuçları sunmakta ve örgüt içi dinamiklerin farklı boyutları hakkında daha ayrıntılı değerlendirmeler yapmaya olanak tanımaktadır.

3.2.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin “öğretmene değer veren tutumlarının” öğretmenler görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.4’te sunulmuştur.

Tablo 3.4. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğinin Öğretmenin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği	Erkek	123	3,75	,95	-,388	206,85	,69
	Kadın	280	3,79	,83			

*p<.05

Tablo 3.4, öğretmenlerin yöneticilerin “değer verme” tutumlarına ilişkin algılarını cinsiyet değişkeni üzerinden değerlendirmektedir. Erkek öğretmenlerin ortalama puanı 3,7519 (S.S.=0,95847), kadın öğretmenlerin ise 3,7906 (S.S.=0,83501) olarak belirlenmiştir. Buna göre; bu iki ortalama arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.2 Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bugular

Yöneticilerin “öğretmene değer veren tutumlarının” öğretmenler görüşleri arasında medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan analize ilişkin sonuçlar Tablo 3.5’te sunulmuştur.

Tablo 3.5. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğinin Öğretmenin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

	Medeni Durum	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği	Evli	232	3,72	,91	-1,33	401	,18
	Bekar	171	3,84	,80			

*p<.05

Tablo 3.5, “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları” ölçeği puanlarını medeni durum değişkeni temelinde incelemektedir. Evli öğretmenlerin ortalaması 3,7291 (S.S.=0,91611), bekar öğretmenlerin ortalaması ise 3,8462 (S.S.=0,80993) olarak kaydedilmiştir. Bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, bu iki ortalama arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.3 Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin “öğretmene değer veren tutumlarının” öğretmenler görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre bir farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.6’da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğinin Öğretmenin Eğitim Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

	Eğitim Durumukala	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği	Lisans	338	3,81	,85	1,85	401	,06
	Lisans üstü	65	3,59	,94			

Tablo 3.6’da, “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları” ölçeği puanlarının öğretmenlerin eğitim durumuna (lisans ve lisansüstü) göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Lisans mezunu öğretmenlerin ortalama puanı 3,8141 (S.S.=0,85576) iken, lisansüstü mezunların ortalaması 3,5949 (S.S.=0,94636) olarak hesaplanmıştır. Bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, bu iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.4 Hizmet Yılı Değişkenine İlişin Bulgular

Yöneticilerin “öğretmene değer veren tutumlarının” öğretmenler görüşleri arasında hizmet yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Öğretmenin Ölçeğinin Hizmet Yılı Değişkenine Göre İncelemesi

<i>f, x ss</i> Değerleri		ANOVA Sonuçları								
Puan	Grup	N	X	S.S.	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği	(1) 1-5 yıl	119	3,95	,81	Grup içi	299,33	399	,75		
	(2) 6-10 yıl	104	3,84	,76	Toplam	306,73	402			
	(3) 11 yıl üstü	180	3,63	,94						2>4
	Toplam	403	3,7788	,87351						

*p<.05

Tablo 3.7 incelendiğinde; öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre "Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği"nden aldıkları puanlar arasındaki farklılığın tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edildiği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda; hizmet yılına göre oluşturulan gruplar arasında, ölçekten alınan puanlar açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre; hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =3,9516; S.S.=0,81492) yönetici tutumlarına ilişkin algılarının ortalamasının en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla; 6-10 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{X}$ =3,8467; S.S.=0,76171) ve 11 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenler ($\bar{X}$ =3,6362; S.S.=0,94000) izlemektedir. Buna göre; hizmet yılı arttıkça, öğretmenlerin yöneticilerinin kendilerine değer verme tutumlarına ilişkin algılarında azalma olduğu dikkat çekmektedir.

ANOVA testi sonucunda gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(2;399)=3,289$; $p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post-hoc analizinde, 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler ile 11 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulguya göre; meslekte

görece daha yeni olan öğretmenlerin, yöneticilerinin tutumlarını daha olumlu algıladıkları; deneyim süresi arttıkça ise yöneticilerin öğretmenlere yönelik değer verme tutumlarının daha düşük algılandığı anlaşılmaktadır. Bu durum; meslekteki tecrübe ve beklenti düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça yönetimden beklentileri yükselmekte, dolayısıyla yöneticilerin tutumlarını daha eleştirel değerlendirmektedirler. Kıdemi daha az olan öğretmenlerin ise yöneticilerine dair beklenti ve algılarının daha pozitif olduğu düşünülebilir. Bu doğrultuda; hizmet süresine göre oluşan farklı algı düzeylerinin kurum içi iletişim ve yönetici davranışlarının şekillenmesinde belirleyici bir unsur olduğu ifade edilebilir.

3.3 Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Bu bölümde, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını belirlemek amacıyla “Örgütsel Sinizm Ölçeği”nin genel ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda örgütsel sinizm düzeylerinin değerlendirilmesiyle, örgüt içerisindeki durumun analiz edilmesi hedeflenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ortalama puanlar ve standart sapmalar Tablo 3.8’de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Min.	Max.	Ortalama (Ort)	Std. Sapma
Bilişsel Alt Boyut	403	1,00	5,00	2,27	,96
Duyuşsal Alt Boyut	403	1,00	5,00	2,01	1,13
Davranışsal Alt Boyut	403	1,00	5,00	2,57	1,03
Örgütsel Sinizm Ölçeği (Genel)	403	1,00	5,00	2,28	,91

Tablo 3.8’de, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları ile ölçeğin genel ortalama puanlarına ilişkin veriler özetlenmektedir. 403 katılımcının yanıtlarına dayanan bu bulgular, öğretmenlerin örgütsel sinizme yönelik algılarının boyutlar bazında nasıl şekillendiğini yansıtmaktadır.

Bilişsel alt boyutta, ortalama 2,2789 (S.S.=0,96084) düzeyinde hesaplanmıştır. Bu ortalama, öğretmenlerin örgüte ve yönetim süreçlerine ilişkin düşüncelerinde kısmen olumsuz bir bakış açısı olduğunu, ancak bu tutumun çok yüksek bir düzeye ulaşmadığını göstermektedir. Duyuşsal alt boyutun ortalaması

ise 2,0186 (S.S.=1,13677) olup, katılımcıların duygusal tepkilerinin genel anlamda nispeten düşük seyrettiğini göstermektedir. Bununla birlikte, standart sapma değerinin 1,13677 gibi görece yüksek olması, öğretmenler arasında duygusal tepkiler yönünden önemli bir farklılık bulunduğunu da işaret etmektedir.

Davranışsal alt boyut, ortalama 2,5755 (S.S.=1,03128) değeriyle en yüksek puana sahiptir. Bu durum, örgüt içinde sergilenen veya gözlemlenen sinik davranışların, bilişsel ve duygusal tutumlara oranla daha belirgin olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin eylemsel düzeyde, örgüte karşı daha yüksek derecede olumsuz tutum veya eleştirel davranış sergileyebildiğini düşündürmektedir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin genel ortalamasının 2,2898 (S.S.=0,91211) seviyesinde bulunması, katılımcıların örgütsel sinizm algılarının düşük-orta düzeyde konumlandığını göstermektedir. Genel olarak, sinizm algılarının tamamen düşük olduğunu söylemek mümkün olmadığı gibi, çok yüksek olduğunu da söylemek zordur. Her alt boyuttaki puanlar dikkate alındığında, örgüt içinde sinizmin daha çok davranışsal açıdan ortaya çıktığı; bilişsel ve duygusal düzeyde ise görece daha düşük olduğu söylenebilmektedir.

Bu sonuçlar, öğretmenlerin örgüte yönelik olumsuz duygu ve düşüncelerini tam olarak içselleştirmese de, eyleme dökme eğiliminde olduklarını belirten bir işaret olarak yorumlanabilmektedir. Bunun yanı sıra; duygusal boyuttaki görece düşük ortalama, sinizmin duygusal tepkilerde değil, daha çok davranışsal düzeyde tezahür ettiği fikrini güçlendirmektedir. Bulguların bütüncül bir değerlendirmesi yapıldığında, örgütteki yönetim ve iletişim biçimlerinin öğretmenlerin davranışsal sinizm eğilimlerini nasıl etkilediğini daha ayrıntılı analiz etmek, kurumsal iyileştirme adımlarının belirlenmesi açısından önemli olacaktır. Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin maddelerin ve alt boyutların betimsel istatistik değerleri Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistiklerin Analizi

	$\bar{X}$	SS
1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	2,30	1,16
2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	2,16	1,05
3. Çalıştığım kurumda bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	2,26	1,14
4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	2,37	1,24
5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	2,31	1,13
6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	2,05	1,20
7. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1,98	1,17
8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	2,01	1,20
9. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	2,03	1,14
10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	2,34	1,26
11. Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	2,41	1,21
12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	2,88	1,30
13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	2,67	1,28

Örgütsel Sinizm Ölçeği kapsamında elde edilen bulgulara göre, katılımcıların örgüte yönelik sinik tutum ve davranışlarının genel olarak düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin tamamına ait genel ortalama 2,29 olarak belirlenmiştir. Bu değer, çalışanların örgüte yönelik sinizminin düşük olduğunu ve olumsuz tutumlarının sınırlı düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları ayrı ayrı incelendiğinde, en yüksek ortalamanın davranışsal alt boyutta (2,58) bulunduğu, bunu bilişsel alt boyutun (2,28) takip ettiği ve duyuşsal alt boyutun ise en düşük ortalama (2,02) değerine sahip olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda; çalışanların örgüte yönelik davranışsal sinizm tutumlarının, bilişsel ve duyuşsal boyutlara kıyasla biraz daha belirgin olduğu anlaşılmaktadır. Duyuşsal alt boyutun ortalamasının daha düşük olması,

katılımcıların örgüte karşı duygusal düzeyde daha az negatif duygu beslediklerini göstermektedir.

Maddeler düzeyinde yapılan incelemede ise en yüksek ortalama değere sahip sorunun davranışsal boyuta ait olan 12. madde (2,88) olduğu saptanmıştır. Bu durum, katılımcıların örgüte yönelik sinik davranışlarını ifade eden bu maddede belirtilen davranışı daha sık gösterdiklerine işaret etmektedir. Bunun yanında, yine davranışsal boyuta ait 13. madde de görece yüksek bir ortalama (2,67) ile ikinci sırada yer almaktadır. Dolayısıyla katılımcılar örgüte yönelik sinizmlerini davranışsal olarak daha fazla dışa vurduklarını ifade etmektedirler.

Ölçeğin en düşük ortalama değerlerine sahip olan maddeleri ise duyuşsal alt boyutta yer alan maddeler oluşturmuştur. Bu maddeler arasında en düşük ortalama sahip olan madde, 7. madde (1,98) olarak belirlenmiştir. Duyuşsal boyutun genel olarak düşük seviyelerde kalması, katılımcıların örgüte yönelik duygusal tepkilerinin oldukça sınırlı olduğunu ve örgüte karşı güçlü olumsuz duygular beslemediklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların örgüte yönelik sinizmlerinin derinlemesine ve kalıcı bir duygusal zemin üzerinde oluşmadığını göstermektedir.

Standart sapma değerleri incelendiğinde, en yüksek standart sapmanın 12. maddede (1,30) olduğu, en düşük standart sapmanın ise 2. maddede (1,05) olduğu görülmüştür. Standart sapma değerlerinin genel olarak yüksek olması, katılımcıların sinizmle ilgili ifadeler karşısında farklı görüşlere sahip olduklarını göstermektedir. Katılımcılar arasında görüş farklılıklarının yüksek olması, örgütsel sinizmin bireysel düzeyde farklı şekillerde deneyimlendiğini ve bu nedenle algı farklılıklarının oluştuğunu ifade etmektedir.

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin genel standart sapmasının (0,91) düşük seviyede olması, ölçeğin genelinde katılımcıların görüşlerinde görece bir bütünlük olduğuna işaret etmektedir. Bunun yanı sıra; alt boyutların standart sapmalarının farklılık göstermesi, sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının katılımcılar üzerinde farklı etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, çalışanların örgüte yönelik sinizmlerinin düşük seviyelerde tutulması ve özellikle davranışsal alt boyutta belirtilen sinik tutumların azaltılması için kurumların yönetsel müdahalelerde bulunması önem taşımaktadır. Özellikle örgüt içinde iletişimin güçlendirilmesi, yöneticilerin çalışanlarla pozitif etkileşimlerini artırmaları ve örgütsel adaletin güçlendirilmesi gibi uygulamaların örgütsel sinizm düzeyini daha da azaltabileceği öngörülmektedir. Böylelikle çalışan bağlılığı ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiler elde edilebilecektir.

3.4 Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Dördüncü alt problem kapsamında, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve eğitim durumu gibi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır. Bu doğrultuda, “Örgütsel Sinizm Ölçeği”nden elde edilen puanların ilgili değişkenlerle ilişkisi t-testi ve ANOVA yöntemleri kullanılarak incelenmiş, böylece sinizm düzeylerinin farklı gruplar arasında istatistiksel olarak belirgin farklılıklar taşıyıp taşımadığı analiz edilmiştir.

3.4.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Bu başlık altında, “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve alt boyutlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Erkek ve kadın öğretmenler arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmış, analiz sonuçları Tablo 3.10’da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	df	p
Bilişsel Alt Boyut	Erkek	123	2,28	0,99	0,12	401	0,90
	Kadın	280	2,27	0,94			
Duyuşsal Alt Boyut	Erkek	123	2,05	1,22	0,40	401	0,68
	Kadın	280	2,00	1,09			
Davranışsal Alt Boyut	Erkek	123	2,61	1,01	0,49	401	0,62
	Kadın	280	2,55	1,04			
Örgütsel Sinizm (Genel)	Erkek	123	2,31	0,9	0,37	401	0,70
	Kadın	280	2,27	0,89			

p>0,05

Tablo 3.10, örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutları ile genel sinizm puanlarının, erkek ve kadın öğretmenlerde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktadır. Bağımsız örneklem t-testi kullanılarak elde edilen sonuçlar, cinsiyet değişkeni temelinde aşağıdaki bulguları içermektedir:

- **Bilişsel Alt Boyut:** Erkek katılımcıların ortalaması 2,28, kadın katılımcıların ortalaması ise 2,27 olarak hesaplanmıştır. $t(401) = 0,12$; $p=0,902$ değeri, bu iki ortalama arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.
- **Duyuşsal Alt Boyut:** Erkek katılımcıların ortalaması 2,0528, kadın katılımcıların ortalaması 2,0036'dır. $t(401)=0,400$; $p=0,689$ düzeyinde bulunan sonuç, cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.
- **Davranışsal Alt Boyut:** Erkek katılımcılar 2,6138 ortalamaya sahipken, kadın katılımcıların ortalaması 2,5586'dır. $t(401)=0,494$; $p=0,621$ istatistiksel değeri, davranışsal sinizm boyutunda da anlamlı bir cinsiyet farkı görülmediğini göstermektedir.
- **Örgütsel Sinizm (Genel):** Erkek öğretmenlerin genel sinizm ortalaması 2,3158, kadın öğretmenlerin ortalaması ise 2,2784 olarak belirlenmiştir. $t(401)=0,379$; $p=0,705$ bulgusu, genel sinizm algısında da iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, örgütsel sinizm algısının (hem genel hem alt boyut düzeyinde) cinsiyete göre farklılaşmadığına işaret etmektedir. Başka bir deyişle, erkek ve kadın öğretmenler örgütsel sinizmi benzer düzeylerde algılamaktadır. Bu durum, cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizm üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Dolayısıyla, kurum içi uygulamaların ve yönetsel tutumların öğretmenlerin sinizm algıları üzerinde cinsiyet temelinde farklı etki yaratmadığı söylenebilmektedir.

3.4.2 Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Bu bölümde, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Evli ve bekar katılımcılar arasında, örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarındaki ortalama puanlar açısından anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan analize ilişkin sonuçlar Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	df	p
Bilişsel Alt Boyut	Evli	232	2,30	0,94	0,70	401	0,48
	Bekar	171	2,23	0,97			
Duyuşsal Alt Boyut	Evli	232	2,07	1,19	1,23	401	0,21
	Bekar	171	1,93	1,04			
Davranışsal Alt Boyut	Evli	232	2,52	1,02	-1,19	401	0,23
	Bekar	171	2,64	1,04			
Örgütsel Sinizm (Genel)	Evli	232	2,30	0,91	0,34	401	0,72
	Bekar	171	2,27	0,91			

p>0,05

Tablo 3.11, evli ve bekar öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını (bilişsel, duyuşsal, davranışsal alt boyutlar ve genel puan) karşılaştırmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi sonuçlarını göstermektedir. Evli katılımcıların bilişsel alt boyut ortalaması 2,3078 iken bekar katılımcıların ortalaması 2,2398 düzeyinde kalmıştır. Benzer şekilde, duyuşsal alt boyutta evli katılımcılar 2,0787 ortalamaya sahipken, bekar katılımcılar 1,9371 ile görece daha

düşük bir ortalama elde etmiştir. Davranışsal alt boyutta ise evli ve bekar grupların sırasıyla 2,5226 ve 2,6472 ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Tüm bu farklılıkların ($p>0,05$) düzeyinde anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin genel puanlarına bakıldığında da evli öğretmenlerin 2,3034, bekar öğretmenlerin ise 2,2714 ortalamaya sahip olduğu, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı bir düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, medeni durumun örgütsel sinizm algısı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, evli ya da bekar olma durumunun öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini ve alt boyutlarındaki tutumlarını farklılaştırmadığı söylenebilmektedir.

3.4.3 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Bu bölümde, öğretmenlerin eğitim durumlarının (lisans ve lisansüstü), örgütsel sinizm algılarında belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Lisans ve lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin örgütsel sinizmin genel ve alt boyutlarındaki puan ortalamaları arasındaki farklılık, bağımsız örneklem t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.12'de sunulmuştur.

Tablo 3.12. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	t	df	p
Bilişsel Alt Boyut	Lisans	338	2,30	0,98	1,20	103,309	0,23
	Lisansüstü	65	2,16	0,81			
Duyuşsal Alt Boyut	Lisans	338	2,02	1,13	0,35	401	0,72
	Lisansüstü	65	1,97	1,15			
Davranışsal Alt Boyut	Lisans	338	2,60	1,032	1,20	401	0,23
	Lisansüstü	65	2,43	1,02			
Örgütsel Sinizm (Genel)	Lisans	338	2,30	0,92	0,98	401	0,32
	Lisansüstü	65	2,18	-			

$p>0,05$

Tablo 3.12'de, öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin puanlarının, lisans ve lisansüstü mezunlar arasında farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları sunulmaktadır. Lisans mezunlarının bilişsel alt boyutta (2,3012) ve lisansüstü

mezunların (2,1631) ortalamaları arasındaki farkın ($t=1,205; p=0,231$)($t=1,205; p=0,231$) istatistiksel olarak anlamlı bir düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Benzer şekilde, duyuşsal alt boyutta lisans mezunlarının 2,0274, lisansüstü mezunların 1,9731 ortalamaya sahip olduğu ve bu farklılığın ($t=0,352; p=0,725$)($t=0,352; p=0,725$) anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Davranışsal alt boyutta da benzer bir tablo ortaya çıkmakta; lisans mezunları 2,6026, lisansüstü mezunları 2,4346 ortalamaya sahip olmakla birlikte, ($t=1,203; p=0,230$)($t=1,203; p=0,230$) değeri bu farkın anlamlı olmadığını göstermektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin genel puanlarına bakıldığında, lisans mezunlarının 2,3094, lisansüstü mezunların ise 2,1882 ortalamaya sahip olduğu ve ($t=0,981; p=0,327$)($t=0,981; p=0,327$) düzeyinde bulunan bu farkın da istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla eğitim durumu, katılımcıların örgütsel sinizm (genel) ve alt boyutlarına ilişkin algıları üzerinde önemli bir ayrışma yaratmamaktadır. Bu sonuçlar, lisans veya lisansüstü düzeyde eğitim almanın sinizm algılarında belirgin bir farklılığa yol açmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

3.4.4 Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Bu bölümde, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Öğretmenlerin kıdem yılı esas alınarak, örgütsel sinizmin genel ve alt boyutlarındaki algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 3.12’de sunulmuştur.

Tablo 3.13. Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Alt Boyut	Grup	N	Ort.	S.S.	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Bilişsel Alt Boyutu	1-5 yıl	119	2,18	,88	Gruplar arası	2,18	2	1,09	1,18	,30
	6-10 yıl	104	2,24	,99	Grup içi	368,94	400	,92		
	11 yıl üstü	180	2,35	,98	Toplam	371,13	402			
	Toplam	403	2,27	,96						
Duyuşsal Alt Boyutu	1-5 yıl	119	1,90	1,00	Gruplar arası	8,43	2	4,21	3,30	,038*
	6-10 yıl	104	1,87	1,00	Grup içi	511,04	400	1,27		3>1,2
	11 yıl üstü	180	2,17	1,26	Toplam	519,48	402			
	Toplam	403	2,01	1,13						
Davranışsal Alt Boyutu	1-5 yıl	119	2,60	1,02	Gruplar arası	,71	2	,35	,33	,71
	6-10 yıl	104	2,50	1,03	Grup içi	426,82	400	1,06		
	11 yıl üstü	180	2,59	1,03	Toplam	427,54	402			
	Toplam	403	2,57	1,03						
Örgütsel Sinizm Ölçeği	1-5 yıl	119	2,22	,83	Gruplar arası	2,49	2	1,24	1,50	,22
	6-10 yıl	104	2,20	,89	Grup içi	331,95	400	,83		
	11 yıl üstü	180	2,37	,96	Toplam	334,44	402			
	Toplam	403	2,28	,91		2,49	2	1,24	1,50	,22

p>0,05

Tablo 3.13'te sunulan analiz sonuçlarına göre; öğretmenlerin hizmet süreleri ile örgütsel sinizm düzeyleri ve ölçeğin alt boyutları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar) arasındaki farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiştir.

Analiz bulgularına bakıldığında, öğretmenlerin hizmet süreleri ile örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir [$F(2-400)=1,186$, $p=0,307$; $p>0,05$]. Benzer şekilde, öğretmenlerin hizmet süreleri ile davranışsal alt boyutu arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır [$F(2-400)=0,336$, $p=0,715$; $p>0,05$]. Öte yandan, duyuşsal alt boyut açısından yapılan analizde, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır [$F(2-400)=3,302$, $p=0,038$; $p<0,05$]. Bu anlamlılığın kaynağını belirlemek üzere gerçekleştirilen post-hoc analiz sonuçları, hizmet süresi "11 yıl üstü" olan öğretmenlerin ($\bar{X}=2,1792$), "1-5 yıl" ($\bar{X}=1,9034$) ve "6-10 yıl" ($\bar{X}=1,8726$) hizmet sürelerine sahip öğretmenlere göre daha yüksek duyuşsal sinizm düzeyine sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Toplam örgütsel sinizm ölçeği puanlarına bakıldığında ise, hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir [$F(2-400)=1,500$, $p=0,224$; $p>0,05$].

Elde edilen bulgular ışığında, hizmet süresinin örgütsel sinizm düzeyleri açısından yalnızca duyuşsal boyutta anlamlı bir etkisi olduğu, diğer boyutlar ve toplam ölçek puanları bakımından ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı ifade edilebilir. Bu bulgu, hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin kurumlarına yönelik olumsuz duygusal tutumlarında artış yaşanabileceğini göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Kurumsal açıdan değerlendirildiğinde, hizmet süresi uzun olan öğretmenlerin duyuşsal sinizm düzeylerini düşürmeye yönelik kurumsal politikalar ve destekleyici uygulamaların geliştirilmesi önem taşımaktadır. Demografik değişkenlere ilişkin normallik varsayımının test edilmesine yönelik bulgular Tablo 3.14'te sunulmuştur.

3.4.5 Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular

Bu bölümde, yöneticilerin öğretmenlere yönelik değer verme tutumları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algı düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yöneticilerin öğretmene değer verme tutumları arttıkça, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinde bir azalma olup olmadığını ortaya koymak amacıyla, “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği” ile “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve alt boyutları arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 3.14’te sunulmuştur.

Tablo 3.14. Ölçekler ve Alt Boyutlarla Korelasyon Tablosu

No	Ölçek ve Alt Boyutlar	Bilişsel Alt Boyut	Duyuşsal Alt Boyut	Davranışsal Alt Boyut	Örgütsel Sinizm Ölçeği
1	Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği	-,58	-,52	-,43	-,58

p < .01

Tablo 3.14’te, “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ile alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkileri incelenmiştir. Korelasyon analizinin sonuçlarına göre, ‘Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği’ ile örgütsel sinizmin ‘Bilişsel Alt Boyutu’ arasında negatif ve güçlü düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-,583$, $p<0,01$). Korelasyon katsayısının yorumlanmasında, $\pm 0,10$ - $0,29$ düşük, $\pm 0,30$ - $0,49$ orta, $\pm 0,50$ - $1,00$ ise yüksek düzeyde ilişki olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 2013). Bu doğrultuda, söz konusu ilişkinin güçlü bir korelasyona sahip olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç, yöneticilere değer verme algısının bilişsel boyutta daha düşük örgütsel sinizmle ilişkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, “Duyuşsal Alt Boyut” ile de negatif bir korelasyon bulunmuştur ($r=-,526$, $p<0,01$). Bu ilişki, yöneticilere değer verme tutumlarının duyuşsal sinizm algısını azalttığını göstermektedir. Aynı zamanda “Davranışsal Alt Boyut” ile korelasyon, yine negatif ve anlamlıdır ($r=-,435$, $p<0,01$). Bu bulgu, yönetici tutumlarının davranışsal sinizmi olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir.

“Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği” ile “Örgütsel Sinizm Ölçeği” arasında güçlü bir negatif korelasyon gözlenmiştir ($r=-,589$, $p<0,01$). Bu ilişki, yöneticilere değer veren tutumların genel örgütsel sinizm algısında anlamlı bir azalma ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgular genel olarak, yöneticilere değer veren tutumların, hem örgütsel sinizm ölçeği genelinde hem de alt boyutlarında sinizm algısını azaltıcı bir rol oynadığını göstermektedir. Negatif korelasyonlar, çalışanların yönetici tutumlarına ilişkin olumlu algılarının, sinizm seviyeleriyle ters orantılı olduğunu desteklemektedir.

3.4.6 Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular

Bu bölümde, katılımcı öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, öğretmene değer veren yönetici tutumlarının örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yöneticilerin öğretmene değer verme tutumlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış olup, gerçekleştirilen analizin sonuçları Tablo 3.15’te sunulmuştur.

Tablo 3.15. Öğretmenlerde Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumlarının Örgütsel Sinizm Üzerine Etki Analizi (Genel boyut)

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R ²	Uyarlanmış R ²	F
Sabit	4,61		28,22	,00					
Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği	-,61	-,58	-14,59	,00*	1,00	,58 ^a	,34	,34	.00 ^b

*p<.05

Tablo 3.15’te sunulan sonuçlar, “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları” değişkeninin “Örgütsel Sinizm (Genel Boyut)” üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizine dayanmaktadır. Bulgular, öğretmenlerde algılanan yöneticinin öğretmene değer verme düzeyine ilişkin tutumların örgütsel sinizm düzeyini anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir.

Öncelikle, modele ilişkin istatistiksel özet değerleri $R=0,589$ ve $R^2=0,347$ düzeyinde olup, bu bulgular söz konusu bağımsız değişkenin (Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği) örgütsel sinizmin genel boyutunu açıklamada orta düzeyde bir açıklayıcılık sağladığını göstermektedir. Uyarlanmış R^2 değerinin 0,345 olması, modele eklenen değişkenin toplam varyansın yaklaşık yüzde 34,5'ini açıkladığı anlamına gelmektedir. Bu oran, bağımsız değişkenin örgütsel sinizm değişkeni üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak kayda değer olduğunu ortaya koymaktadır.

Regresyon katsayıları değerlendirildiğinde, sabit terimin ($B=4,61$) 28,2'lik bir t değeriyle ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu, modelde yer alan diğer faktörler sabitken örgütsel sinizmin genel boyutu için ortalamanın 4,613 düzeyinde beklenebileceğini göstermektedir. “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği” değişkeninin katsayısı ($B=-0,61$) ve buna karşılık gelen standardize katsayısı ($Beta=-0,58$), $t=-14,59$ ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlılık düzeyine işaret etmektedir. Bu sonuç, yöneticinin öğretmene değer verme tutumundaki her bir birimlik artışın, örgütsel sinizm düzeyini yaklaşık 0,615 birim azalttığını göstermektedir. Bulgular, söz konusu yönetsel davranışların örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve güçlü bir etkisi olduğunu doğrular niteliktedir.

VIF değerinin 1,000 olması, modele dahil edilen bağımsız değişkenle ilgili çoklu bağlantı (multicollinearity) sorununa işaret eden ciddi bir bulgu olmadığını göstermektedir. Bunun yanı sıra; modelin genel anlamlılığını gösteren F testi sonuçlarının da $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu belirtilmektedir. Böylece, kurumsal düzeyde karar vericilere ve araştırmacılara, öğretmene değer veren yönetici tutumlarının örgüt içindeki sinizm algısını hafifletmede etkili bir araç olarak kullanılabileceğine dair önemli kanıtlar sunmaktadır.

Özetle; “Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları” ile “Örgütsel Sinizm” arasında ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgüt içinde öğretmenlere gösterilen değer ve olumlu yönetici tutumlarının, örgütsel sinizmi kontrol etmede veya azaltmada önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır.

4. TARTIŞMA

4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma: “Yöneticilerin öğretmenlere değer veren tutumları ne düzeydedir?”

Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre, öğretmenler, okul yöneticilerinin kendilerine yönelik değer verme tutumlarını genel olarak olumlu algılamaktadırlar. Ölçekten elde edilen ortalama puan (3,77), yöneticilerin öğretmenlere karşı sergiledikleri empati, destek, adalet ve takdir etme gibi davranışların çoğunlukla orta-üst düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum, eğitim kurumlarında yöneticilerin genel anlamda öğretmenlerle olumlu ilişkiler geliştirme çabası içinde olduğunu ve kurumsal anlamda öğretmene değer veren bir atmosfer yaratmaya çalıştıklarını düşündürmektedir.

Bu araştırmanın bulguları, eğitim yönetimi literatüründeki çeşitli çalışmalarla tutarlıdır. Örneğin, Özcan, Özdemir ve Yirci (2017), okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik olumlu tutumlarının eğitim ortamında motivasyonu artırdığını, öğretmenlerin işe bağlılığını güçlendirdiğini ve kurumsal sadakat duygusunu pekiştirdiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Terzi ve Derin (2016) tarafından yapılan araştırmada da yöneticilerin demokratik ve destekleyici tutumlarının, öğretmenlerin kurumlarına yönelik olumsuz tutumlarını azalttığı vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma da yöneticilerin olumlu tutumlarının öğretmenler üzerindeki pozitif etkisini destekleyen mevcut literatürle örtüşmektedir.

Yöneticilerin değer verme davranışlarının yüksek düzeyde algılanmasının eğitim kurumları için kritik sonuçları vardır. Eğitim kurumlarında öğretmenler, yoğun iş yükü, yüksek beklentiler ve çeşitli stres faktörleriyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu süreçte yöneticilerin destekleyici ve değer veren tutumları, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını, mesleki doyumlarını ve kuruma olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Chi ve diğerleri, 2020; Webster ve Litchka, 2020). Yönetici tutumlarının olumlu algılanmasının, öğretmenlerin çalışma ortamındaki streslerini azalttığı, motivasyonlarını güçlendirdiği ve dolayısıyla eğitim öğretim faaliyetlerindeki verimliliği artırdığı söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra; ölçek puanlarının dağılımı incelendiğinde

standart sapma değerinin görece düşük olması, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun benzer şekilde orta-st düzeyde olumlu bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Ne var ki yine de bazı öğretmenlerin yönetici tutumlarını daha düşük düzeyde algıladığı unutulmamalıdır. Bu çeşitliliğin nedenleri, okul içi iletişim süreçleri, liderlik biçimi ve yöneticilerin bireysel yönetim stillerindeki farklılıklarla açıklanabilir. Literatürde yer alan bulgular da liderlik tarzları ve iletişim biçimlerinin öğretmenlerin yönetici tutumlarını algılama şekillerini büyük oranda etkileyebildiğini belirtmektedir (Jung ve diğerleri, 2019).

Bu çerçevede, eğitim yöneticilerinin öğretmenlere yönelik olumlu tutumlarını artırmak için daha kapsayıcı, adil ve empati odaklı liderlik tarzlarını benimsemeleri önerilebilmektedir. Aynı zamanda okul içi iletişim süreçlerinin etkinleştirilmesi, öğretmenlerin yönetim süreçlerine aktif katılımlarının teşvik edilmesi ve takdir sistemlerinin daha etkili hâle getirilmesi, öğretmenlerin yöneticiler tarafından daha fazla değer gördüklerini hissetmelerine yardımcı olabilir. Bu bulgunun kurumsal bağlamdaki önemi, yönetici tutumlarının yalnızca örgüt kültürünü değil, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşunu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını da şekillendirebilmesidir. Yöneticilerin gösterdiği ilgi ve destek, özellikle eğitim kurumlarında yüksek iş yükü ve sorumluluk altında çalışan öğretmenlerin mesleki motivasyonunu korumada kritik rol oynamaktadır.

4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma: “Yöneticilerin değer veren tutumları, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?”

Araştırmanın ikinci alt probleminde öğretmenlerin yöneticilerin kendilerine yönelik değer verme tutumlarını algılama düzeylerinin, çeşitli demografik faktörlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve hizmet süresi) göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bulgulara göre, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu açısından yöneticilerin değer veren tutumlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, söz konusu algıların büyük ölçüde kişisel demografik özelliklerden bağımsız olarak şekillendiğini göstermektedir.

Literatürde de benzer şekilde, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik değişkenlerin, öğretmenlerin yönetici tutumlarını algılama biçimlerini belirgin şekilde etkilemediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Terzi ve Derin (2016), yöneticilerin öğretmenlere yönelik demokratik liderlik tutumlarının cinsiyet ya da medeni durumdan bağımsız olduğunu, daha çok liderlik tarzı ve okul kültürü ile şekillendiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Levent ve Keser (2016) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada da öğretmenlerin yönetim süreçlerine yönelik algılarının eğitim durumu veya medeni durumdan bağımsız şekilde geliştiği vurgulanmıştır. Bu açıdan mevcut çalışma sonuçları, literatürdeki bu genel eğilimi doğrular niteliktedir. Diğer yandan, görev süresi açısından ise anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Özellikle “1-5 yıl” deneyime sahip öğretmenlerin, “11 yıl üstü” gruptakilere göre yöneticilerin değer veren tutumlarını daha olumlu algılaması dikkat çekicidir. Bu durumun nedenleri arasında göreve yeni başlayan veya meslekte henüz erken aşamada bulunan öğretmenlerin, yönetim tarafından daha fazla desteklenme ihtiyacı hissetmeleri ve dolayısıyla yöneticilerin gösterdiği ilgi ve destek davranışlarını daha belirgin şekilde algılamaları olabilir. Buna karşılık, meslekte uzun yıllar geçirmiş öğretmenlerin yönetici tutumları hakkında daha eleştirel ya da beklenti düzeyleri daha yüksek olabileceğinden, bu tür davranışları daha düşük düzeyde algıladıkları düşünülebilir. Ayrıca, mesleki deneyim arttıkça öğretmenlerin yönetsel uygulamalara yönelik beklentilerinin değişmesi ve idealize edilen yöneticilik standartlarının yükselmesi, deneyimli öğretmenlerin algılarını etkileyebilmektedir.

Literatürde bu durumu destekleyen benzer bulgular yer almaktadır. Örneğin, Konaklı (2016) tarafından yapılan çalışmada, genç veya mesleki kıdemi düşük öğretmenlerin yönetsel destekleri daha güçlü hissettikleri ve yönetici tutumlarını daha olumlu algıladıkları, kıdemli öğretmenlerin ise yönetici tutumlarına yönelik algılarının görece daha düşük düzeyde kaldığı ifade edilmiştir. Bu çerçevede, mevcut araştırmanın bulguları da mesleki kıdemin yönetici tutumlarına yönelik algılamaları etkileyen önemli bir faktör olduğunu desteklemektedir.

Bu sonuçlar dikkate alındığında, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, özellikle mesleki kıdemi yüksek öğretmenlerin yöneticilere dair olumlu algılarını artırmak adına daha özel ve etkili stratejiler geliştirmeleri

gerekebilir. Kıdemli öğretmenlerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına daha fazla cevap verebilen, onların mesleki deneyimlerinden yararlanan katılımcı yönetim yaklaşımları benimsenerek, yöneticilere ilişkin algı düzeylerinin artırılması sağlanabilir. Böylece hem yönetici-öğretmen ilişkisinin kalitesi yükseltilebilir hem de okul içerisindeki genel çalışma iklimi ve öğretmenlerin motivasyonu güçlendirilebilecektir.

4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma: “Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ne düzeydedir?”

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları değerlendirilmiş ve genel olarak bu algının düşük-orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algı düzeylerini inceleyen üçüncü alt probleme ilişkin bulgular, örgütsel sinizm düzeyinin düşük-orta aralığında seyrettiğini göstermektedir. Bu sınıflandırma, (örneğin: Cohen, 1988 veya Tabachnick ve Fidell, 2013 gibi kaynaklardan alınan) korelasyon katsayılarının değerlendirme kriterlerine göre yapılmıştır. Bu kaynaklara göre korelasyon katsayıları 0,10-0,29 arası düşük, 0,30-0,49 arası orta ve 0,50 ve üzeri yüksek olarak değerlendirilmektedir. Özellikle davranışsal boyut ortalamasının görece daha yüksek, duyuşsal boyut ortalamasının ise daha düşük çıkması, öğretmenlerin örgüte yönelik olumsuz tutumlarını düşünce veya duygu boyutundan ziyade davranışsal düzeyde ifade edebildiklerine işaret etmektedir. Bu durum, örgüt içinde eleştirilerin veya tepkilerin eyleme dökülmesinin, eğitim kurumlarındaki bazı işleyiş sorunlarına veya iletişim eksikliklerine bağlı olarak daha görünür hale geldiğini düşündürmektedir. Bu durum literatürle de tutarlılık arz etmektedir. Örneğin, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından ortaya konan klasik sinizm çalışmasında da çalışanların kurumsal sinizmlerini çoğunlukla davranış düzeyinde sergiledikleri ve özellikle adaletsizlik ya da tutarsız yönetim süreçleri karşısında açıkça eleştirel tavırlar sergileme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Bunun yanı sıra; Yim ve Moses (2016) tarafından Malezya’da yapılan çalışmada da öğretmenlerin sinizm algılarının çoğunlukla eylemsel boyutta şekillendiği ve bu durumun özellikle yönetsel tutum ve davranışların yansıması olduğu ifade edilmiştir.

Literatürde, eğitim kurumlarında yönetici-öğretmen iletişiminin zayıf olduğu durumlarda, en fazla geliştirilmesi gereken boyutun adalet (fairness) olduğu belirlenmiştir. Bu boyutu sırasıyla vatandaşlık, sorumluluk, saygı ve güven takip etmektedir. Önerilen modelin, alan uzmanları tarafından hem teorik açıdan uygun hem de uygulama açısından pratik ve uygulanabilir bulunduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel performansın artırılması ve çalışan tutumlarının iyileştirilmesi için adalet (fairness) boyutunun güçlendirilmesine yönelik stratejik öncelikler oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir. Ardından vatandaşlık, sorumluluk, saygı ve güven gelmektedir (Phumitanon ve diğerleri, 2023). Bu araştırmada da duygusal sinizmin düşük olmasına karşın davranışsal sinizmin daha belirgin olması, benzer bir eğilimi ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini düşürmenin yolu olarak, daha iyi iletişim kanalları, işbirliğini artırıcı liderlik ve etik ilkelere dayalı örgüt iklimi önemli görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin özellikle davranışsal düzeyde belirgin olması, kurumların öğretmenlerin örgütsel güvenini ve motivasyonunu korumak için etkili iletişim stratejilerine, şeffaf ve adil yönetim uygulamalarına ve öğretmenlerin karar süreçlerine aktif katılımını sağlayan liderlik yaklaşımlarına daha fazla odaklanmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu tür yönetsel düzenlemelerin, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını azaltmada önemli rol oynayacağı düşünülmektedir.

4.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma: “Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları cinsiyet, medeni durum, görev süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?”

Dördüncü alt problem kapsamında elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve eğitim durumu) göre anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütsel sinizmin kişisel demografik farklılıklardan bağımsız olarak, kurum içindeki genel yönetsel tutumlar, kurumsal adalet algısı ve iletişim süreçleri gibi faktörlerden daha fazla etkilendiğini düşündürmektedir.

Cinsiyet ve medeni durum gibi demografik değişkenlerin örgötsel sinizm üzerinde belirgin bir etkisinin olmaması, literatürdeki çeşitli çalışmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin, Levent ve Keser (2016) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durumlarının örgötsel sinizm düzeyleri üzerinde önemli bir belirleyici olmadığı, daha çok okulun liderlik yapısı ve yönetim anlayışının sinizm üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Alhassan (2020) tarafından Gana’da yapılan bir çalışmada da çalışanların cinsiyet ya da medeni durumlarının örgötsel sinizmi belirgin düzeyde farklılaştırmadığı ortaya konulmuştur.

Öğretmenlerin eğitim düzeyi ve hizmet süresi açısından da sinizm algılarının anlamlı bir farklılık göstermemesi, bu bulgunun dikkat çekici yanlarından biridir. Literatürde, öğretmenlerin eğitim düzeylerinin yükselmesinin sinizm algılarını azaltacağı yönünde bulgular mevcut olmakla birlikte (örneğin Alhassan, 2020), mevcut araştırmada böyle bir etkinin saptanmamış olması, öğretmenlerin örgötsel sinizm algılarının eğitim seviyesi gibi bireysel özelliklerden ziyade kurumsal süreçlerle daha yakından ilişkili olduğunu desteklemektedir. Diğer taraftan, görev süresi açısından anlamlı farklılığın ortaya çıkmaması da ilgi çekicidir. Öğretmenlerin kıdem düzeylerine göre örgötsel sinizm algılarında farklılık olmaması, sinizmin okulun genel işleyişi, kurumsal politikaları ve yönetici davranışlarıyla ilişkili olduğuna dair literatürle tutarlı bir durumu ortaya koymaktadır. Örneğin, Helvacı ve Kılıçoğlu (2018) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin kıdemlerinin sinizm algıları üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı, daha ziyade kurumun değişim süreçleri ve liderlik tutumlarının belirleyici olduğu ifade edilmiştir.

Bu bulgular ışığında, eğitim kurumlarında sinizmle mücadelenin kişisel özelliklerden bağımsız olarak ele alınması gerektiği, okulun yönetim anlayışi, kurumsal iletişim süreçleri ve adil yönetim uygulamalarının kritik önem taşıdığı söylenebilmektedir. Dolayısıyla, örgötsel sinizmi azaltmak için alınacak önlemler, daha çok kurumun genel yönetim politikalarını, iletişim stratejilerini ve liderlik uygulamalarını kapsamalıdır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle daha etkili iletişim kurması, karar alma süreçlerinde şeffaf ve adil davranması ve

öğretmenlerin kurum içindeki güven duygusunu güçlendirecek stratejilere odaklanması, örgütsel sinizmin azaltılması açısından büyük önem arz etmektedir.

4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma: “Öğretmene değer veren yönetici tutumları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki ne düzeydedir?”

Beşinci alt problem kapsamında gerçekleştirilen analiz sonuçları, yöneticilerin öğretmenlere değer veren tutumları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile yönetici tutumları arasında daha belirgin bir negatif ilişki bulunması ($r=-0,583$), yönetici tutumlarının öğretmenlerin kurumlarına yönelik olumsuz düşüncelerini ciddi ölçüde azalttığını göstermektedir. Bu sonuç, eğitim yönetimi literatüründe geniş şekilde desteklenen bir bulgudur. Araştırmalar, yönetici tutumlarının çalışanların sinizm algıları üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Kasalak ve Aksu (2014), eğitim kurumlarında yöneticilerin çalışanlara yönelik adil, destekleyici ve empatik tutumlarının örgütsel sinizm üzerinde azaltıcı bir etki yaptığını belirtmektedir. Benzer biçimde, Erdoğan (2018) tarafından yürütülen araştırmada, yöneticilerin sergilediği örgütsel adalet davranışlarının çalışanların sinizm düzeylerini düşürdüğü ve örgütsel sessizliği de önlediği ifade edilmiştir. Bu bağlamda mevcut çalışma sonuçları, literatürdeki bu genel eğilimleri teyit etmektedir.

Yöneticilerin değer veren tutumları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin güçlü olması, yöneticilerin tutum ve davranışlarının eğitim kurumlarındaki çalışma iklimini doğrudan şekillendirdiğini göstermesi açısından önemlidir. Eğitim kurumlarında yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, iş doyumu ve motivasyonu üzerinde kritik etkileri olduğu bilinmektedir (Webster ve Litchka, 2020). Özellikle öğretmenlerin, yöneticiler tarafından desteklendiğini, değer gördüğünü ve adil davranıldığını hissettiği durumlarda örgüte yönelik sinik tutumlarının azaldığı ve kurum içi dayanışma, işbirliği ve bağlılığın arttığı söylenebilmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin öğretmenlere yönelik değer verme tutumlarını güçlendirmesi, eğitim kurumlarında örgütsel sinizmin azaltılması ve daha pozitif bir örgütsel iklim yaratılması açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda yöneticiler, iletişimde şeffaflık, karar süreçlerinde katılımcılık, çalışanlara sağlanan desteğin artırılması ve adil yönetim uygulamaları gibi alanlarda kurumsal stratejiler geliştirmelidir. Böylece öğretmenlerin örgüte yönelik olumsuz düşünceleri, duyguları ve davranışlarının azaltılması sağlanabilecektir. Bunun yanı sıra; bulguların eğitim kurumları açısından önemli bir başka yönü, yöneticilerin sergilediği değer verme tutumlarının doğrudan yönetilebilir bir değişken olmasıdır. Bu nedenle okul yöneticilerinin yönetsel tutum ve davranışlarının geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitimler, seminerler ve profesyonel gelişim faaliyetlerinin artırılması, kurum içi sinizm düzeyinin azaltılmasına doğrudan katkı sağlayacaktır. Bu stratejik yaklaşımların benimsenmesi, kurum içinde uzun vadede sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasını destekleyerek, öğretmenlerin kuruma yönelik bağlılıklarını ve verimliliklerini artıracaktır.

4.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Tartışma: Öğretmene değer veren yönetici tutumları öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını yordamakta mıdır?”

Araştırmanın altıncı alt problemi çerçevesinde gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları, yöneticilerin öğretmenlere değer veren tutumlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir yordayıcı olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, öğretmene yönelik değer verme tutumlarının örgütsel sinizmi azaltmada kritik bir role sahip olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır ($R=0,589$; $R^2=0,347$; $p<0,001$). Analizde elde edilen bu bulgular, yönetici tutumlarının sinizm algılarını belirlemede dikkate değer düzeyde güçlü bir açıklama gücüne sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Yapılan regresyon analizinde, öğretmene değer veren yönetici tutumlarındaki artışın örgütsel sinizm düzeyini anlamlı ölçüde azalttığı tespit edilmiştir ($Beta=-0,589$). Bu bulgu, mevcut literatürde desteklenen bir sonucu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Mousa (2017) ve Chi ve diğerleri (2020) gibi

araştırmacılar da yöneticilerin destekleyici, empatik ve değer veren davranışlarının, örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ve çalışanların sinik tutumlarını azaltarak kurumsal performansı artırdığını vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla mevcut çalışma, bu literatür bulgularıyla uyumlu olarak, yönetici davranışlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini açıkça göstermektedir.

Bu bulgular, yöneticilerin öğretmenlere yönelik tutumlarının sadece kısa vadeli memnuniyet sağlamadığını, aynı zamanda uzun vadede örgütsel tutum ve davranışları derinden şekillendirdiğini ifade etmektedir. Eğitim kurumlarında yöneticilerin öğretmenlerle kurdukları ilişkilerde empati, destek, adil davranış ve değer verme gibi tutumları benimsemeleri, öğretmenlerin örgüte dair olumsuz tutumlarının önlenmesinde son derece etkilidir. Bu açıdan yöneticilerin öğretmenlere yönelik tutumlarını sürekli olarak gözden geçirmeleri ve öğretmenlerin algılarını olumlu yönde şekillendirmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra; regresyon modelinin örgütsel sinizm algılarının varyansının %34,5'ini açıklaması, yönetici tutumlarının sinizmi açıklamada tek faktör olmadığını, ancak önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Diğer faktörler arasında örgüt içi iletişim kalitesi, öğretmenlerin karar süreçlerine katılım düzeyi, yönetsel adalet uygulamaları ve kurum içi genel güven ortamı gibi unsurların da etkili olabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, yönetici tutumlarının yanı sıra bu unsurların da dikkate alınarak bütüncül bir yönetim stratejisinin benimsenmesi, eğitim kurumlarındaki örgütsel sinizm düzeylerinin düşürülmesi bakımından kritik önem taşımaktadır.

Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin öğretmenlere yönelik değer veren tutumlarının örgütsel sinizmi azaltmadaki rolü göz önünde bulundurularak, okul yönetimlerinin öğretmenlerle kurdukları ilişki biçimlerini sürekli iyileştirmeleri ve yönetici eğitimleri ile destekleyerek bu tutumları pekiştirmeleri önem arz etmektedir. Bu doğrultuda yönetim politikalarının, liderlik gelişim programlarının ve kurum içi iletişim stratejilerinin güçlendirilmesi, örgütsel sinizmin azaltılması ve pozitif bir okul ikliminin yaratılması açısından büyük katkılar sağlayacaktır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar

5.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin kendilerine yönelik “değer verme” tutumlarını genel olarak orta-üst düzeyde olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ölçekten elde edilen ortalama değer, öğretmenlerin yöneticilerini çoğunlukla destekleyici, takdir eden ve empatiyle yaklaşan bir tutum içinde gördüklerini göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin genel anlamda kendilerini yönetim tarafından değer gören bireyler olarak hissettiklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların ölçek puanlarının geniş bir aralıkta dağılması, öğretmenlerin yönetici tutumlarına yönelik algılarının homojen olmadığını, bazı öğretmenlerin yönetici tutumlarını çok yüksek düzeyde olumlu değerlendirirken, bazılarının ise oldukça olumsuz algıladıklarını göstermektedir. Bu çeşitlilik, öğretmenlerin yöneticilerden beklentileri, mesleki deneyimleri, çalıştıkları kurumun özellikleri ve yönetici-öğretmen arasındaki ilişkilerin niteliği gibi faktörlere bağlı olarak şekilleniyor olabilmektedir.

Standart sapmanın orta düzeyde olması ise öğretmenlerin görüşleri arasında belli bir tutarlılığın bulunduğunu ancak tam bir fikir birliği sağlanamadığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak öğretmenlerin çoğunluğu yöneticilerin değer veren tutumlarını olumlu olarak algılamakla birlikte, olumsuz algılara sahip önemli bir grubun varlığı da yönetim süreçlerinin ve politikalarının geliştirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda; yöneticilerin tüm öğretmenler için destekleyici ve değer veren tutumları daha görünür hale getirmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında gerçekleştirilen analizlerle, yöneticilerin öğretmenlere yönelik değer verme tutumlarının öğretmenlerin sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu çerçevede cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve öğretmenlikte hizmet süresi değişkenlerine ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Cinsiyet değişkeni açısından yapılan analizlerde, erkek ve kadın öğretmenlerin yöneticilerin değer veren tutumlarına ilişkin algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin yöneticilerden algıladıkları destek ve değer verme tutumlarının cinsiyetten bağımsız olarak gerçekleştiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin öğretmenlere yönelik destekleyici tutumları cinsiyete göre değişmemekte ve öğretmenler benzer biçimde değer gördüklerini ifade etmektedir.

Medeni durum değişkenine ilişkin analiz sonuçlarında, evli ve bekar öğretmenlerin yönetici tutumlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı saptanmıştır. Buna göre, öğretmenlerin medeni durumlarının, yöneticilerin değer verme tutumlarına ilişkin algılarını şekillendirmede etkili olmadığı ve yöneticilerin tüm öğretmenlere eşit düzeyde yaklaşım sergiledikleri ifade edilebilir.

Eğitim durumu değişkeni açısından elde edilen bulgular, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin yönetici tutumlarına yönelik algılarında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu durum, öğretmenlerin eğitim seviyesinin, yönetici-ğretmen ilişkilerine ilişkin algılarını şekillendiren belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin yöneticilerden gördükleri değer, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlikte hizmet süresi açısından gerçekleştirilen analizler ise öğretmenlerin yönetici tutumlarına yönelik algılarında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda göreve yeni başlayan ve mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerin, daha uzun süre görev yapmış öğretmenlere kıyasla yöneticilerin değer verme tutumlarını daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir. Bu bulgu, mesleki deneyimin başlangıç yıllarında yönetici desteğine ve yöneticiler tarafından onaylanma ve takdir edilme beklentisinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin yönetici tutumlarına ilişkin olumlu algılarının azalması ise, uzun süreli görev yapan öğretmenlerin yönetim süreçlerine yönelik beklentilerinin karşılanmadığını ya da destek ihtiyaının farklılaştığını düşündürmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerin değer verme tutumlarına ilişkin algıları, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerden etkilenmemekte, ancak hizmet süresi ile farklılık göstermektedir. Bu bulgu, yöneticilerin uzun süreli görev yapan öğretmenlere yönelik değer verme, destek ve takdir politikalarını gözden geçirerek daha etkin politikalar oluşturması gerektiğine işaret etmektedir.

5.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin genel algı düzeyleri ve sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ilişkin bulgular incelenmiştir. Analizler sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizme yönelik algılarının genel olarak düşük-orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu durum, öğretmenlerin örgütlerine karşı kısmen olumsuz tutumlar taşıdığını; ancak bu olumsuzluk düzeyinin yüksek olmadığını göstermektedir. Öğretmenlerin kurumlarına yönelik bazı eleştirel düşünce ve tutumlarının varlığı söz konusu olmakla birlikte, bu eleştiriler henüz güçlü ve derinleşmiş bir sinizm düzeyine ulaşmamıştır.

Örgütsel sinizmin alt boyutları açısından yapılan değerlendirmede; bilişsel alt boyutun düşük-orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin kurumları ve yönetim süreçleri hakkında kısmen olumsuz düşünceler taşıdıklarını, ancak genel anlamda kurumlarıyla ilgili temel sorunları yoğun biçimde algılamadıklarını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin kurumlarındaki politika ve uygulamalara ilişkin bazı eleştirileri olmakla birlikte, bu eleştiriler henüz yüksek bir olumsuz düşünce yoğunluğuna ulaşmamıştır.

Duyuşsal alt boyutun ortalamasının diğer boyutlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin kurumlarına yönelik olumsuz duygusal tepkilerinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Ancak duyuşsal boyutun standart sapma değerinin yüksekliği, öğretmenler arasında duygusal tepkilerin homojen olmadığını ve bazı öğretmenlerin daha yoğun olumsuz duygular besleyebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla kurumlar açısından öğretmenlerin duygusal tepkilerini izlemek ve farklılaşan beklentileri dikkate almak faydalı olacaktır.

Davranışsal alt boyut, örgütsel sinizmin alt boyutları içinde en yüksek değere ulaşmıştır. Bu durum, öğretmenlerin örgüte yönelik memnuniyetsizlik ve eleştirilerini davranış düzeyinde daha belirgin biçimde sergilediklerini göstermektedir. Öğretmenler kurumlarına karşı düşünce ya da duygularından daha fazla eylem temelli tepkiler gösterebilmektedir. Bu bulgu, örgütsel yönetim ve iletişim süreçlerinin, çalışanların davranışsal tepkilerini şekillendirmede kritik bir rol oynadığını işaret etmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin genel olarak düşük-orta seviyede olduğu ancak özellikle davranışsal boyut açısından belirginleştiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda öğretmenlerin kurumlarıyla ilişkilerinde davranışsal düzeydeki olumsuzlukları azaltmak için kurumsal iletişimin güçlendirilmesi, yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi ve çalışan odaklı destek politikalarının uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

5.1.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Dördüncü alt problem kapsamında, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Cinsiyet değişkeni açısından yapılan değerlendirmelerde, erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ve sinizmin alt boyutları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, cinsiyetin örgütsel sinizm algıları üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Hem erkek hem de kadın öğretmenlerin, örgüte yönelik benzer düzeylerde sinizm algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, eğitim kurumlarında örgütsel tutum ve davranışların cinsiyet ayrımı gözetmeksizin benzer biçimde şekillendiğine işaret etmektedir.

Medeni durum değişkeni açısından yapılan analizler sonucunda, evli ve bekar öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin genel algıları ve alt boyutlarındaki (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgu, medeni durumun öğretmenlerin örgüte yönelik sinizm düzeylerini şekillendiren önemli bir faktör olmadığını ortaya

koymaktadır. Başka bir deyişle, öğretmenlerin evli ya da bekar olmaları, örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlarını anlamlı düzeyde farklılaştırmamaktadır.

Eğitim durumu açısından yapılan değerlendirmelerde, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitime sahip öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ve sinizmin alt boyutları açısından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, eğitim seviyesinin örgütsel sinizm algıları üzerinde etkili bir değişken olmadığını göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizme yönelik tutumları, sahip oldukları akademik eğitim düzeyinden bağımsız olarak benzer seviyelerde gerçekleşmektedir.

Öğretmenlikte hizmet süresi değişkeni açısından yapılan değerlendirmelerde de örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Farklı kıdem gruplarındaki öğretmenlerin sinizm algılarının benzer seviyelerde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin kurum içi deneyimlerinin artmasına veya azalmasına bağlı olarak örgütsel sinizm algılarının değişmediği görülmektedir.

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel sinizm algılarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar, örgütsel sinizmin öğretmenlerin kişisel demografik özelliklerinden çok, kurumun genel yönetim anlayışı, örgüt kültürü ve liderlik yaklaşımlarından kaynaklandığını göstermektedir. Dolayısıyla, eğitim kurumlarında sinizmi azaltmaya yönelik girişimlerin, demografik özelliklerden ziyade, örgütsel yapılar ve liderlik uygulamaları üzerinden planlanmasının daha etkili olacağı söylenebilmektedir.

5.1.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın beşinci alt problemi kapsamında, yöneticilerin öğretmene değer verme tutumları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda öğretmene değer veren yönetici tutumları ile örgütsel sinizm arasında güçlü düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin öğretmenlere yönelik

değer veren tutumlarının artmasının, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını azaltıcı yönde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel sinizmin alt boyutları açısından da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yönetici tutumları ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlar arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin öğretmenlere yönelik değer veren tutumlarının, öğretmenlerin örgüte yönelik olumsuz düşüncelerini (bilişsel), duygusal tepkilerini (duyuşsal) ve olumsuz davranışlarını (davranışsal) azaltma açısından önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Sonuçlar bütüncül olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının düşürülmesinde yöneticilerin destekleyici ve değer verici tutumlarının kritik öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, eğitim kurumlarında yönetici-öğretmen etkileşimlerini güçlendirecek politikaların geliştirilmesi ve değer veren yönetim anlayışının kurum kültürüne entegre edilmesi önerilmektedir.

5.1.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmada, “öğretmene değer veren yönetici tutumlarının” öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizleri, söz konusu tutumların örgütsel sinizmi istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığını göstermektedir.

Öncelikle, yöneticilerin öğretmene değer veren tutumları ile örgütsel sinizmin genel boyutu arasındaki ilişkiyi inceleyen modelde elde edilen istatistiksel değerler bu değişkenin örgütsel sinizm algısındaki toplam varyansın yaklaşık %34,7’sini açıkladığını ortaya koymaktadır. Bu oran, yöneticilerin öğretmene yönelik sergilediği tutumların, öğretmenlerin sinizm algısında belirgin bir etkisi olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Modeldeki regresyon katsayısı da yöneticilerin öğretmene değer verme tutumlarında görülen her bir birimlik artışın, örgütsel sinizmin genel boyutunda yaklaşık 0,615 birim azalmayla ilişkilendirilebileceğini göstermektedir. Katsayının negatif işareti, öğretmene değer veren yönetsel uygulamaların örgütsel sinizmi azaltıcı yönde bir etki yarattığını vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra;

standartlaştırılmış katsayının görece yüksek bir mutlak değere sahip olması, etki gücünün önemli boyutta olduğunu yansıtmaktadır.

Araştırmanın farklı aşamalarından elde edilen alt boyut analizleri, bilişsel ve duyuşsal sinizmin öğretmene değer veren yönetici tutumları üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin örgüte dair olumsuz düşünce ve duygularının, yöneticiler tarafından algılanan “değer verme” davranışlarını daha doğrudan zayıflatabileceğini düşündürmektedir. Buna karşın, davranışsal sinizm boyutunun yönetsel tutumları anlamlı düzeyde etkilememesi, olumsuz düşünce ve duyguların her zaman davranışsal boyutta somutlaşmadığına veya bu etkileşimin farklı aracı unsurlara bağlı olabileceğine işaret etmektedir.

Yöneticilerin öğretmene değer verme düzeyini yansıtan tutumların, örgütsel sinizm algısını anlamlı ölçüde yordayan bir unsur olduğu söylenebilir. Bu bulgu, eğitim kurumlarında empatik, adil ve destekleyici liderlik stratejilerinin benimsenmesinin, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini düşürmeye katkı sağladığını göstermektedir. Özellikle bilişsel ve duygusal sinizm boyutlarını azaltmaya yönelik örgütsel politikaların tasarlanması, hem öğretmenlerin kişisel iyi oluşuna hem de kurumun genel iş iklimine olumlu yansımalar getirebilecektir. Dolayısıyla, eğitim yöneticilerinin bu boyutlara odaklanarak “öğretmene değer veren” yönetim anlayışını geliştirmesi, kurumsal verimlilik ve çalışan memnuniyeti açısından kritik önem taşımaktadır.

5.2 Öneriler

Aşağıda yer alan öneriler, araştırma kapsamında elde edilen bulguların analiz sonuçları doğrultusunda; doğrudan uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik, “öğretmene değer veren yönetici” kavramının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini azaltmaya yönelik somut öneriler şeklinde hazırlanmıştır. Bu bölümde yalnızca önerilere odaklanılmış olup, yorum ve tartışma yapılmamıştır.

5.2.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Okul ve eğitim yöneticileri, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını azaltmada kritik bir rol üstlenmektedir. Bu başlık altında, özellikle uygulayıcı konumundaki yöneticilerin “değer veren” yönetim yaklaşımlarını nasıl güçlendirebileceğine dair somut ve eyleme dönük öneriler sunulmaktadır:

- “Değer veren yönetici” tutumlarını kurumsal strateji ve vizyon belgelerine dâhil etme çalışmaları önerilebilir.
- Regresyon analizine dayalı sonuçlar, orta kıdeme sahip öğretmenlerin “değer veren yönetici” algılarının daha yüksek olabileceğini, kıdemli öğretmenlerin ise bu algıyı düşük hissedebileceğini göstermektedir. Bu farklılığı gidermek için, kıdemli öğretmenlere odaklanan mesleki gelişim ve motivasyon programları önerebilir.
- Deneyimli öğretmenlerin kurumsal bilgi ve becerilerinden yararlanacak “öğretmen liderliği” atölyeleri ya da “mentorluk” uygulamaları planlanmalı, bu süreçte yöneticilerin de “değer verme” becerilerini kuvvetlendirecek etkileşim ortamları oluşturulmalıdır.
- Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini düşürmek için yöneticilerin düzenli geri bildirim vermesi ve öğretmene değer verdiğini açıkça göstermesi önerilebilir. Kurum içi toplantılar, bire bir görüşmeler, e-posta bildirimi veya çevrimiçi platformlar aracılığıyla “teşekkür”, “kutlama” ve “takdir” kültürü canlı tutulmalıdır. Bu mekanizmalar, yöneticilerin “değer veren” yaklaşımını görünür kılarak hem bilişsel hem de davranışsal sinizmi azaltmaya katkı sağlayacaktır.
- Yöneticilerin, atama, görev dağılımı, nöbet, izin vb. uygulamalarda ve performans değerlendirme süreçlerinde açık, tutarlı ve adil davranmaları önerilebilir. Bu sayede öğretmenlerde “değer görmeme” ve “adaletsizlik” kaynaklı örgütsel sinizm gelişme riski azalabilir.

- Okul içinde her öğretmenin eşit söz hakkına sahip olduğu ve süreçlerin başından sonuna dek şeffaf biçimde yürütüldüğü bir yönetim anlayışının benimsenmesi önerilebilir.
- Araştırmada vurgulanan “öğretmene değer veren yönetici” profilinin yaygınlaştırılması için öğretmenlerin kurum içi proje, planlama ve komisyon çalışmalarında daha fazla söz sahibi olmaları önerilebilir.
- Karar süreçlerinde öğretmenlere sorumluluk verilmesi ve fikirlerinin hayata geçirilmesi; öğretmenlerin hem kuruma olan bağlılığını artırır hem de örgütsel sinizm kaynaklı olumsuz tutumları azaltabilir.
- Çalışmada davranışsal sinizm boyutunun diğer boyutlara oranla daha yüksek çıktığı dikkate alınarak, yöneticilerin öğretmenlerle daha sık ve nitelikli yüz yüze iletişim kurması önerilebilir.
- Yöneticilerin okul içinde dolaşarak öğretmenlerle doğrudan etkileşime geçmesi, ders ziyaretleri yapması, zorlanılan noktalarda sahada destek sunması ve bu desteği herkesin görebileceği biçimde organize etmesi, “değer veren yönetici” algısını perçinleyerek davranışsal sinizm düzeyini aşağı çekebilir.
- Öğretmenlerin yöneticilerine yönelik algılarının yüksek düzeyde olumlu olduğu 25. madde ("Benimle konuşurken üslubuna dikkat eder.") ile ilgili olarak; yöneticilerin bu güçlü yönlerini korumaları ve diğer yönetim davranışlarında da benzer bir üslup hassasiyeti göstermeleri önerilmektedir.
- Ölçekte en düşük ortalama sahip olan 4. madde ("Zor zamanlarımda yanımda olduğunu hissettirir.") kapsamında ise, yöneticilerin öğretmenlerin zor zamanlarında destekleyici yaklaşımlarını daha görünür kılmaları ve bu konuda iletişim becerilerini güçlendirecek eğitim ya da geliştirme çalışmaları düzenlemeleri tavsiye edilmektedir. Böylece öğretmenlerin yöneticilerden algıladıkları desteğin artırılması ve genel yönetim tutumlarının daha olumlu hale getirilmesi sağlanabilecektir.
- Örgütsel sinizm ölçeğinde davranışsal boyuta ait olan ve en yüksek ortalama değere sahip 12. madde ("Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.") kapsamında;

öğretmenlerin örgüte yönelik eleştirel davranışlarını azaltmak amacıyla, kurumsal politikalar ve uygulamalara ilişkin iletişimin daha şeffaf, tutarlı ve açık hâle getirilmesi önerilmektedir.

- Davranışsal boyutun ikinci yüksek ortalamasına sahip olan 13. madde ("Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.") doğrultusunda ise; kurum içinde uygulama süreçlerinin daha katılımcı bir anlayışla yürütülmesi ve öğretmenlerin kararlara etkin katılımının sağlanması, sinik davranışların azaltılmasında etkili olabilecek önlemler olarak önerilmektedir. Böylece öğretmenlerin kuruma yönelik olumsuz davranışları, daha olumlu ve yapıcı etkileşimlere dönüştürülebilecektir.

5.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu başlık altında, eğitim yönetimi alanındaki araştırmacıların “değer veren yönetici” ve örgütsel sinizm ilişkisine farklı boyutlardan yaklaşılabilmelerini sağlayacak öneriler sunulmaktadır. Araştırma kapsamını genişletmek, farklı metodolojiler kullanmak ve yeni değişkenleri dâhil etmek, bulguların genellenebilirliği ve derinliği açısından önem taşımaktadır.

- “Değer veren yönetici” tutumlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini inceleyen gelecek çalışmalarda; örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ve liderlik stilleri gibi değişkenlerin *aracı* veya *düzenleyici* rolü test edilebilir.
- Mevcut çalışma, ortaokul öğretmenleri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Aynı regresyon analizinin ilkökul, lise veya üniversite kademelerinde uygulanarak, “değer veren yönetici” tutumlarının sinizm üzerindeki etkisinin kademeler bazında farklılık gösterip göstermediği incelenebilir.
- Öğretmenlerin “değer veren yönetici” algılarının oluşum süreçlerini ve örgütsel sinizm deneyimlerini daha derinlemesine anlamak için nitel yöntemler (görüşme, odak grup, gözlem vb.) önerilir. Böylece yönetsel tutumların öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve hangi

noktalarda sinizmi tetiklediği veya azalttığı daha kapsamlı anlaşılabilir.

- “Öğretmene değer veren yönetici” tutumlarının örgütsel sinizmi ne kadar sürede ve hangi aşamalarda etkilediğini tespit etmek için boylamsal çalışmalara ihtiyaç vardır. Zaman serisi analizleri veya panel verilerle hem yönetici tutumlarındaki değişimin hem de sinizm seviyesindeki değişimin izlenmesi, daha bütüncül sonuçlar ortaya koyabilir.
- “Değer veren yönetici” ile örgütsel sinizm ilişkisini, kültürel farklılıkların yoğun olduğu bölgelerde veya farklı ülke örneklemelerinde test etmek önerilir. Bu sayede, araştırma bulgularının evrenselliği veya kültürel koşullara göre değişimi daha net ortaya çıkarılabilir.

Bu öneriler, araştırma sonuçlarında vurgulanan “değer veren yönetici” tutumlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki azaltıcı etkisini uygulamada güçlendirmek ve literatüre yeni araştırma konuları sunmak amacıyla geliştirilmiştir.

KAYNAKLAR

- Abdurrezzak, S., Yıldızbaş, Y. V., Özkul, R., ve Doğan, Ü. (2023). Investigation of Teachers' Perception Levels of Organizational Cynicism and Organizational Loneliness. *International Journal of Educational Research Review*, 8(3), 396-406.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269.
- Acar, V. (2009). *Öğretmen adaylarının iletişim becerileri*. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Acaray, A., ve Yildirim, S. (2017). The impact of personality traits on organizational cynicism in the education sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(1), 65-76.
- Açıkalın, A. ve Turan, S. (2018). *Okullarda Etkili İletişim*. Pegem A Akademi.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. Beta Basım Dağıtım.
- Alhassan, I., Abukari, A. K., ve Sanyare, F. N. (2020). A study of organisational cynicism among employee groups in a multi-campus public university in Ghana: Does the level of education matter? *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(7).
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Arslan, M. (2017). Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 415-431.
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., ve Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change: an interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580-598.
- Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2012). Herzberg'in çift faktör kuramı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi? ampirik bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 147-162.
- Aydın, B. (2021). Öğretmene değer veren yönetici tutumları ölçeğinin geliştirilmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 9(2), 177-187.
- Balcerzyk, D. (2023). Educational leadership and values-based leadership as a response to the contemporary vuca environment. *Catholic Pedagogy*. <https://doi.org/10.62266/pk.1898-3685.2023.33.09>.
- Benli, N. (2023). *Öğretmen adaylarının yaşam doyumunun yaşantısal kaçınma, değer verme ve bazı demografik özellikler açısından incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bolu.

- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools? *The Economic Journal*, 125(584), 647-674.
- Bozbayındır, F., ve Kayabaşı, E. (2014). The reasons and effects of organizational cynicism in secondary schools. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(1), 211-227.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*. University of Cincinnati.
- Brandes, P., ve Das, D. (2015). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. In *Employee health, coping and methodologies* (Vol. 5, pp. 233-266). Emerald Group Publishing Limited.
- Brockner, J., De Cremer, D., van Dijke, M., De Schutter, L., Holtz, B., ve Van Hiel, A. (2021). Factors affecting supervisors' enactment of interpersonal fairness: The interactive relationship between their managers' informational fairness and supervisors' sense of power. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 800-813.
- Brown, M., ve Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar*. Pegem Akademi.
- Chang, S. M., Budhwar, P., ve Crawshaw, J. (2021). The emergence of value-based leadership behavior at the frontline of management: a role theory perspective and future research agenda. *Frontiers in Psychology*, 12, 635106.
- Chi, J. L., Chi, G., Khanfar, N. M., Gao, G., & Kaifi, B. A. (2020). The impact of innovative executive servant leadership on organizational citizenship, and organizational cynicism.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., ve Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 83(2), 181-197.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.,
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 463-484.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Conway, E. (2015). Perceived organizational support., 1-2.
- Cook, W. W., ve Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and pharisaic-virtue scale for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38(6), 414-418.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., ve Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çetin, B., Özgan, H., ve Bozbayındır, F. (2013). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ile sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 37, 1-20.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.

- Delken, I. H. (2004). *Tükenmişlik ve mesleki sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Dur, B. (2014). *Lise öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ve motivasyon düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- El_Emam, H. M., Hamoda, S. I., Zahran, S. A. E., ve Sorour, M. S. (2024). Effect of organizational cynicism behaviors on nursing staff work embeddedness. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 35(4).
- Emmanuela, A., Phina, O., ve Chike, N. (2023). Perceived organizational support as a panacea for good employee performance: a banking context. *International Journal of Management ve Entrepreneurship Research*. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v5i4.463>.
- Erarslan, İ. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarının belirlenmesi (İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erbil, S. (2013). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdoğan, M. (2018). Effect of organizational justice behaviors on organizational silence and cynicism: A research on academics from schools of physical education and sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741.
- Eroğlu, E. ve Ataizi M., Akıncı, Y. N. A. ve Yüksel, A. H. (2019). Etkili iletişim teknikleri-etkili konuşma ve dinleme (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2775, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1733).
- Ertürk, R. (2023). The relationship between school administrators' supportive leadership behaviors and organizational citizenship according to teacher perceptions. *Journal of Education and Recreation Patterns*, 4(1), 14-30.
- Evetts, J. (2013). Professionalism: A sociological analysis. *International Sociology*, 28(6), 791-810.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. University of Chicago Press.
- Garih. Ü. (2000). *İş hayatında motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Gedik, A., ve Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 53-68.
- Ghahfarrokhi, S. G., Beshlideh, K., ve Arshadi, N. (2020). Designing and evaluating a model for precedents and outcomes of organizational cynicism (Maron Company, Ahvaz, 2019). *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 9(3), 146-157.
- Graham, J. (1993). *Organizational cynicism: The development of a multidimensional scale* [Unpublished master's thesis]. Georgia State University.
- Güllü, Z. A. (2023). *Mutluluğa aşırı değer verme ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide psikolojik esnekliğin aracı rolü*. İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınları.
- Güven, A. Z. (2016). Etkili iletişimin kuralları ve etkili iletişim kurma süreci. *Etkili iletişim*, 53-66.
- Güzel, B., & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 133-142.

- Hamrick, N., ve White, P. (2020). Specific acts of appreciation valued by employees. *Strategic HR Review*, 19(4), 163-169.
- Hayati, R., Marzuki, M., Yus, A., ve Armanto, D. (2023). Leadership of the school principle in improving teacher performance in elementary schools. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 7(2), 391-402.
- Helvacı, M. A., ve Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- Helvacı, M. A., ve Kılıçoğlu, A. (2018). The relationship between the organizational change cynicism and organizational commitment of teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(n11a), 105-110.
- Hussain, S. D., Khaliq, A., Nisar, Q. A., Kamboh, A. Z., ve Ali, S. (2019). The impact of employees' recognition, rewards and job stress on job performance: mediating role of perceived organization support. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69-82.
- Johnson, C., ve Grieve, J. (2009). Cynicism and its association with mental well-being. *Personality and Individual Differences*, 46(1), 75-80.
- Johnson, J. L., ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The relationship of organizational cynicism to organizational change. *Organization Development Journal*, 21(3), 47-64.
- Jung, K., Noh, G., Kim, S. ve Kang, L. K. (2019). What makes employees cynical in public organizations? Antecedents of organizational cynicism. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(6), 1-10.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayın No. 250571), Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalağan, G., ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Kanter, D. L., ve Mirvis, P. H. (1990). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and distrust*. Jossey-Bass.
- Karacaoğlu, K., ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G., ve Yılmaz, D. (2014). Organizational cynicism, school culture, and academic achievement: The study of structural equation modeling. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(1), 102-113.
- Karaköse, T. ve Altinkurt, Y. (2009). Okul yöneticilerinin ve il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin incelenmesi (Kütahya ili örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17), 49-67.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyum ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel yayın dağıtım.
- Kasalak, G., ve Aksu, M. (2014). The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of research assistants. *Educational Sciences: Theory and Practice*,
- Konaklı, T. (2016). The effect of school administrators' political skills against organizational cynicism in educational organizations. *Universal Journal of Educational Research*, 4(3), 589-597.
- Köse, S. (2018). *Örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü* Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Köşker, A. (2024). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç türleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide psikolojik iklimin aracı rolü*. Doktora tezi, Ege Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kuzu, A. (2023). The effect of psychological empowerment on organizational cynicism: A research on university staff. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(50), 1124-1145.
- Levacic, R. (1998). Local management of schools in England: Results after six years. *Journal of Education Policy*, 13(3), 331-350.
- Levent, F., ve Keser, S. (2016). Examining the organizational cynicism among teachers at schools: A mixed methods study. *Educational Research and Reviews*, 11(21), 2009-2020.
- Lunenburg, F.C. (2010). The decision making process. *National Forum of Educational Administration And Supervision Journal*, 27(4).
- Mantere, S., ve Martinsuo, M. (2001, July). Adopting and questioning strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent. In *17th EGOS-European Group for Organisation Studies Colloquium* (pp. 5–7).
- Masaroğulları, G. ve Koçakgöl M. (2011). *Psikoloji sözlüğü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Molaie, P., Obum, O. E., Tasnim, R., ve Khan, J. (2020). The relationship between person-organization fit and organizational cynicism in higher education industry. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 01-05.
- Mousa, M. (2017). Organizational cynicism and organizational commitment in Egyptian public primary education : When spring yields black flowers. *Kuwait chapter of Arabian Journal of Business ve Management Review*, 6, 4-19.
- Murphy, J., Louis, K. S., ve Smylie, M. (2017). Positive school leadership: How the professional standards for educational leaders can be brought to life. *Phi Delta Kappan*, 99(1), 21-24.
- Naus, F., Van Iterson, A. D., ve Roe, R. A. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 195-219.
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield*. Garden City, NY: Doubleday.
- Novikov, M., Masyuk, Y., ve Smirnova, E. (2024). Organizational cynicism: Theoretical analysis of the phenomenon. <https://doi.org/10.24158/tipor.2024.2.3>.
- O'Reilly, C., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
- Osborne, R. E. (2014). Observations on police cynicism: some preliminary findings. *North American Journal of Psychology*, 16(3).
- Özan, M. B., Özdemir, T. Y., ve Yirci, R. (2017). Ethical leadership behaviours of school administrators from teachers' point of view. *Foro de Educación*, 15(23), 161-183.

- Özdemir, A., ve Çetinkaya, M. (2019). Adil liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkileri: Bir kamu araştırması. *İş ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(1), 1–20.
- Özgener, Ş., Ögüt, A., ve Kaplan, M. (2008). Örgütsel adaletsizlik kavramı, boyutları ve yönetimi. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* (53-72). Ankara, İlke Yayınevi.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Pakdil, F. (2004). Kalite kültürünü etkileyen faktörler üzerine bir derleme.
- Pattyn, S., Van Hiel, A., Dhont, K., ve Onraet, E. (2012). Stripping the political cynic: A psychological exploration of the concept of political cynicism. *European Journal of Personality*, 26(6), 566-579.
- Pavlova, M. V., Dzyubenko, M. M., ve Nartova-Bochaver, S. K. (2022). The organizational cynicism scale: an adaptation on the Russian-speaking sample.
- Pawar, H., Patil, S., Patil, A., Metkar, K., ve Battalwar, P. (2023). Review on school management system. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*.
- Pfister, I. B., Jacobshagen, N., Kälin, W., ve Semmer, N. K. (2020). How does appreciation lead to higher job satisfaction? *Journal of managerial psychology*, 35(6), 465-479
- Phumitanon, J., Agsonsua, P., ve Sirisuthi, C. (2023). The development of ethical leadership development model of school administrators under the office of primary education service area. *International Journal of Higher Education*.
- Pitdianti, N., Endini, M. I., Nurhalizah, S., ve Elfrianto, E. (2024). The role of leadership in teacher performance in public schools. *EDUCTUM: Journal Research*, 3(5), 178-183.
- Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Karabük ili örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Poobalan, G., Asman, J., Talip, R., Padan, R., Ramlee, Z., Kaliappan, S., ... ve Mookan, S. (2022). The challenges of secondary school administration during the pandemic of Covid-19: An overview of rural schools in Sabah, Malaysia.
- Qin, S., Jia, N., Luo, X., Liao, C., ve Huang, Z. (2023). Perceived fairness of human managers compared with artificial intelligence in employee performance evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 40(4), 1039-1070.
- Rahman, M. A. (2019). Supply chain value analysis. *Supply Chain Insider* | ISSN: 2617-7420 (Print), 2617-7420 (Online), 1(3).
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., ve Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48–59.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., ve Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change measurement, antecedents, and correlates. *Group ve Organization Management*, 25(2), 132–153.
- Rounak, S., ve Misra, R. (2020). Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/dlo-09-2019-0216>.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford publications.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Örgütsel yönetim*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi.
- Saran, E. (2023). Value - based leadership: driving sustainable growth and success. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. <https://doi.org/10.21275/sr23710125944>.
- Sert, M. (2025). *Adalet algılarının etkileşimi: Örgütsel adaletin değerler ve sinizm üzerindeki etkisinde toplumsal adaletin aracı rolü*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., ve Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19, 429-459.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri le okul kültürü arasındaki ilişki*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri. *Yayınlanmamış Araştırma Raporu*.
- Şirin, Y. E., Aydın, Ö., ve Bilir, F. P. (2018). Transformational-transactional leadership and organizational cynicism perception: Physical Education and Sport Teachers Sample. *Universal Journal of Educational Research*, 6(9), 2008-2018.
- Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözülmesi ve eğitim örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-94.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6. Baskı). MA: Pearson.
- TDK. (2025). *Güncel Türkçe sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 02.04.2025
- Tekin, Ş. (2025). *Okullarda örgütsel dedikodu, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Terzi, A. R., ve Derin, R. (2016). Relation between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
- Thasai, S., Sirisuthi, C., ve Aksornsua, P. (2023). Scenarios of secondary school management during the digital era in the next decade (2022-2031). *International Education Studies*, 16(3), 80-90.
- Thomas, L., Tuytens, M., Devos, G., Kelchtermans, G., ve Vanderlinde, R. (2018). Transformational school leadership as a key factor for teachers' job attitudes during their first year in the profession. *Educational Management Administration ve Leadership*, 48(1), 106-132.
- Tokgöz, N., ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-284.
- Turgut, T. (1998). Örgütsel davranışta değerlerin yeri. İçinde Tevrüz, T. (Edt.). *Endüstri ve örgüt psikolojisi II* (35-48). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Turner, J. H., ve Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34, 123-136.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2012). *Genel ve Örgütsel Boyutuyla İletişim*. Seçkin Yayıncılık
- Tuzcuoğlu. S. (2014). *Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tütüncü, H. H. (2024). *Meritokrasinin işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü: Ar-ge çalışanları üzerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Waruwu, N., Hia, A., Winarno, A., Hermana, D., ve Liu, R. (2023). The impact of value-based leadership on teacher commitment and job performance in private islamic senior high. *Journal of Leadership in Organizations*. <https://doi.org/10.22146/jlo.78568>.
- Webster, K., ve Litchka, P. (2020). Planning for effective school leadership: Teachers' perceptions of the leadership skills and ethical behaviors of school principals. *Educational Planning*, 27, 31-47.
- Wenner, J. A., ve Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of educational research*, 87(1), 134-171.
- Wrightsmann, L. S., Rogers, C. M., ve Percy, J. (1975). *Conceptualization and measurement of attitudes towards children's rights* (Report No. PS-008-360). ERIC Document Reproduction Service No. ED 118-262.
- Yalçın, H., ve Korkmaz, M. E. (2013). Okul öncesi öğretmenlerinin motivasyon durumları. *Journal of International Social Research*, 6(26).
- Yang, T., ve Jiang, X. (2023). When colleague got recognized: third-party's reaction to witnessing employee recognition. *Frontiers in psychology*, 14, 968782.
- Yavuz, O. (2024). *Örgütsel adalet örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin sağlık çalışanları üzerinde incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Genç, E. Ö. (2017). Örgütsel adalet algısının sinizm üzerine etkisi: Devlet üniversiteleri meslek yüksekokullarında bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 106-119.
- Yıldırım, İ. (2022). What is the role of organizational cynicism in school effectiveness? *SAGE Open*, 12(3), 2158244022111102.
- Yim, J. S. C., ve Moses, P. (2016). Work factors and teacher satisfaction: The mediating effect of cynicism toward educational change. *Issues in Educational Research*, 26(4), 694-709.
- Yorulmaz, A., ve Çelik, S. (2016). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 161-193.
- Yuan, S. L. *Is Organizational cynicism positively related to attitude towards unethical workplace behavior?* (Doctoral dissertation, Toronto Metropolitan University).
- Zelvys, R., Dukynaitė, R., Vaitekaitis, J., ve Jakaitienė, A. (2019). School leadership and educational effectiveness: Lithuanian case in comparative perspective. *Management: journal of contemporary management issues*, 24(Special Issue), 17-36.

EKLER

EK 1 Etik Kurul Onayı



Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Duygu DOĞAN
BAİBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Sayın Duygu DOĞAN,

“Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumlarının Örgütsel Sinizme Etkisi ” adlı İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvurunuz (Protokol NO. 2024/271) kurulumuzun 04.07.2024 tarihli ve 2024/07 toplantısında değerlendirilerek etik olarak **uygun bulunmuştur**. Bilgilerinize sunarız.



Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)

EK 2 Örgütsel Sinizm Ölçeği Formu

Sevgili Katılımcılar,

Bu çalışma öğretmenlere değer veren yönetici tutumlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına etkisini incelemek amacıyla yapılacaktır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar hiçbir yerde isim ve kurum bazında açıklanmayacaktır. Katılımınız, bu konuya ışık tutması ve yapılacak çalışmalara yön verebilmesi bakımından elinizde yer alan ölçek sorularını eksiksiz bir biçimde doldurmanız önemlidir. Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

Lütfen size uygun olan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyet ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Medeni Durum ☐ Evli ☐ Bekar
3. Görev Süresi
☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6 -10 ☐ 11 yıl üstü
4. Eğitim Durumu
☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3.	Çalıştığım kurumda bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınlığım.					
11.	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarımdan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde konuşuruz.					
12.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

* Örgütsel sinizm; bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumdur.

EK 3 Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği Formu

ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

	Değerli meslektaşım; bu araştırma ile “öğretmene değer veren yönetici tutumları”nı belirlemeyi amaçlıyoruz. Vereceğiniz cevaplar okul yöneticileriniz dahil kimseyle paylaşılmayacak sadece araştırma için kullanılacaktır. İçten ve samimi cevaplarınız araştırmanın geçerliği açısından önem taşımaktadır. Katkılarınız için teşekkür ederim. OKUL MÜDÜRÜM;	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Benimle meslektaşlarım arasında adaletli davranır.					
2	Yaptığım başarılı çalışmalarını takdir eder.					
3	Fikirlerime önem verir.					
4	Zor zamanlarımda yanımda olduğunu hissettirir.					
5	Kendisine ilettiğim sorunlarımı çözmek için elinden gelen çabayı gösterir					
6	İşimle ilgili durumlarda beni karar sürecine katar.					
7	Küçük hatalarımda bana anlayışlı davranır.					
8	Yaptığım işlerle ilgili beni motive eder.					
9	Eğitimle ilgili önemli bir görevi benim yapabileceğime inanır.					
10	Bana empatik yaklaşır.					
11	Benimle ilgili konuları (sorun, karar verme) öncelikle benimle paylaşır					
12	Bana kibar davranır.					
13	İşle ilgili konularda bana şeffaf davranır.					
14	İtibarımı zedeleyecek durumlara (iftira, dedikodu, asılsız suçlama, dışlama) karşı bana destek olur.					
15	Sevinçli ve matemli günlerimde (düğün, doğum, sünnet, hastalık, cenaze vb) yanımda olur.					
16	Bana yönetici değil meslektaşım gibi davranır.					
17	Bana önyargısız davranır.					
18	Zorda kaldığım durumlarda bürokratik işlerde süreci kolaylaştırır.					
19	Mesleki gelişimim için (hizmet-içi eğitim, çalıştay, kongre, lisansüstü öğrenime katılım vb) beni destekler.					
20	Beni başarılı olabileceğim görevlere yönlendirir.					
21	Bana karşı güler yüzlü davranır.					
22	Hâlimi hatırlar sorar.					
23	Benimle selamlaşır.					
24	Ben konuşurken dinlediğini hissettirir.					
25	Benimle konuşurken üslubuna dikkat eder.					
26	Sorduğum sorulara içtenlikle cevap verir.					
27	Bana karşı dürüst davranır.					
28	Kişiliğime saygı gösterir.					
29	Haksızlığa uğradığım durumlarda benim tarafımda olur.					
30	Bana karşı olumlu tutum sergiler.					
31	Yanlış yaptığımda beni saygı çerçevesinde uyarır.					
32	Düzenlediğim eğitsel etkinliklere katılır.					
33	Başkalarıyla (veli, öğrenci, öğretmen vb) yaşadığım sorunların çözümünde saygınlığıma zarar vermez.					

EK 4 Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeği İzin Formu

ÖLÇEK KULLANIM İZNİ HAK. Gelen Kutusu x

 **duygu kılınc** 21 Haz Cum 13:01 ☆ 😊 ↩ ⋮

Alıcı: bahriaydin

Sayın Prof. Dr. Bahri AYDIN

Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları ile Öğretmenlerin Örgütsel Siziniz Algıları Arasındaki İlişki isimli yüksek lisan tez konum için, geliştirmiş olduğumuz Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğini kullanmak üzere izninizi talep etmekteyim.

Saygılarımla teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Duygu DOĞAN
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

 **Bahri AYDIN** 26 Haz Çar 18:16 ☆ 😊 ↩ ⋮

Alıcı: ben

Merhaba Duygu hocam, yüksek lisans teziniz için Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları Ölçeğini kullanabilirsiniz, başarılar dilerim

Kimden: "duygu kılınc"
Kime: "Bahri AYDIN" <b
Gönderilenler: 21 Haz
Konu: ÖLÇEK KULLANIM İZNİ HAK.

ÖLÇEK KULLANIM İZNI HAK.

Gelen Kutusu

daygu kılınç

Alici: garmehalagan

21 Haz 2024 12:54

Sayın Doç.Dr. Gamze KALASAK
Öğretmene Değer Veren Yönetici Tutumları ile Öğretmenlerin Örgütsel Siziniz Algıları Arasındaki İlişki isimli yüksek lisans tez konum için yararlanma olduğumuz Örgütsel Siziniz Ölçeğini kullanmak üzere izninizi talep etmekteyiz.
Saygılarımızla teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Daygu DOĞAN
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Gamze Kalagan Kasalak

Alici: ben

24 Haz 2024 23:32

Sayın Daygu DOĞAN,
Uyarlanmazı gerçekleştirdiğim ölçeği kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar dilerim.

Dr. Gamze Kasalak

EK 6 60. Yıl Sarıgazi Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



60.Yıl Sarıgazi Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 745639

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: 60.Yıl Sarıgazi Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için '<https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula>' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK 7 Şehit Öğretmen Nurgül Kale Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



Şehit Öğretmen Nurgül Kale Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 739253

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Şehit Öğretmen Nurgül Kale Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için '<https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula>' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK 8 Hüseyin Tolgacan Sipahi Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



Hüseyin Tolgacan Sipahi Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 739691

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Hüseyin Tolgacan Sipahi Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için '<https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula>' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK 9 Yenidoğan Fatih Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



Yenidoğan Fatih Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 739229

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Yenidoğan Fatih Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için 'https://arastirmaiznleri.meb.gov.tr/belge-dogrula' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK 10 Beyhan Şenyuva Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



Beyhan Şenyuva Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 745045

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Beyhan Şenyuva Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için '<https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula>' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK 11 Sancaktepe Şehit Hakkı Doğan Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



Sancaktepe Şehit Hakkı Doğan Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 765595

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Sancaktepe Şehit Hakkı Doğan Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için <https://arastirmaizninleri.meb.gov.tr/belge-dogrula> bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK 12 Samandıra Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



Samandıra Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 739648

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Samandıra Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için '<https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula>' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK 13 Ayşe Çarmıklı Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



Ayşe Çarmıklı Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 745041

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Ayşe Çarmıklı Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için <https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula> bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK 14 Cengiz Topel Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



Cengiz Topel Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 739716

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Cengiz Topel Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modüle yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için 'https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK 15 Sultanlar Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



Sultanlar Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 739257

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Sultanlar Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için '<https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula>' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK 16 Nermin Ahmet Hasoğlu Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



Nermin Ahmet Hasoğlu Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 739670

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Nermin Ahmet Hasoğlu Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için 'https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK 17 Sancaktepe Fatih Sultan Mehmet Ortaokulu Araştırma Uygulama İzni



Sancaktepe Fatih Sultan Mehmet Ortaokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.004151

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 765603

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: DUYGU DOĞAN

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENE DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Sancaktepe Fatih Sultan Mehmet Ortaokulu

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ, DEĞER VEREN YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 04.11.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 04.11.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için '<https://arastirmaiznleri.meb.gov.tr/belge-dogrula>' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -