



DOI: 10.18039/ajesi.733950

Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Liderliğinin, Öğretmenlerin Olumsuz Tutum ve Davranışlarıyla İlişkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması

Yılmaz SARIER¹, Şengül UYSAL²

Geliş Tarihi: 07.05.2020

Kabul Tarihi: 01.07.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Öz

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de okul yöneticilerinin liderliği ile öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemi ile araştırılmasıdır. Araştırma sonucunda okul yöneticisinin liderliğinin okullar için öneminin sayısal verilerle desteklenmesi ve bu bağlamda okul yöneticilerinin etkili liderlik yaklaşımlarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Türkiye’de üretilen çalışmalar değerlendirildiğinde öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile ilgili üç değişken (örgütsel sinizm, sessizlik ve tükenmişlik), okul müdürünün liderlik yaklaşımı ile ilgili altı değişken (otokratik, destekleyici, paylaşılan, karizmatik, dönüşümcü ve etik liderlik) belirlenmiştir. Araştırmaya 42 çalışma dahil edilmiş, bu çalışmalardan toplam 55 veri seti elde edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile okul yöneticisinin liderliği arasında negatif yönlü orta düzeyde ($ES=-.326$) bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada bulunan etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde, örgütsel sessizlik açısından destekleyici (-.543) ve dönüşümcü (-.416); örgütsel sinizm açısından etik (-.635), paylaşımcı (-.624) ve karizmatik (-.503); örgütsel tükenmişlik açısından destekleyici liderlik yaklaşımının (-.243) etkili olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları (örgütsel sinizm, sessizlik ve tükenmişlik) ile otokratik liderlik yaklaşımı arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü (.237, .150 ve .068) ilişkilerin bulunduğu anlaşılmıştır. Araştırmada özellikle destekleyici, paylaşımcı, dönüşümcü ve etik liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranış gösterme düzeylerini azalttığı görülmüştür. Okul müdürleri, okulun gelişimi sürecinde katkı vermek isteyen öğretmenleri destekleyebilir, yasal gücün yerine daha çok kendi etkileyici gücünü kullanabilir, okulda adaleti sağlayarak paylaşım ve güvene dayanan olumlu okul iklimi oluşturabilir.

Anahtar kelimeler: liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, tükenmişlik, eğitim yönetimi

Atf: Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2020). Türkiye’de okul yöneticilerinin liderliğinin, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışlarıyla ilişkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 10(2), 1041-1065. DOI: 10.18039/ajesi.733950

¹ (Sorumlu Yazar) Dr., MEB, Türkiye, yilmazsarier@yahoo.com, https://orcid.org/0000_0002_9245_6026

² Doç. Dr., MEB, Türkiye, sengultokgoz70@gmail.com https://orcid.org/0000_0002_5459_7717



DOI: 10.18039/ajesi.733950

The Relationship between the Leadership of School Administrators and the Negative Attitudes and Behaviors of Teachers in Turkey: A Meta-Analysis Study

Yılmaz SARIER¹, Şengül UYSAL²

Submitted by: 07.05.2020

Accepted by: 01.07.2020

Article type: Research Paper

Abstract

The purpose of this research is to investigate the relationship between negative attitudes and behavior of teachers and the leadership of school administrators by the meta-analysis in Turkey. In the study, when the studies produced in Turkey were evaluated three variables related to the teachers' negative attitudes and behaviors (organizational cynicism, silence and burnout), and six variables related to leadership approach of the school principals (autocratic, supportive, shared, charismatic, transformational and ethical leadership) were determined. 42 studies were included in the study, and a total of 55 data sets from these studies were obtained. In the research, a negative correlation ($ES = -.326$) was found between the negative attitudes and behaviors of teachers and the leadership of the school principal. When the effect size values in the study were analyzed, it was seen that supportive ($-.543$) and transformational ($-.416$) leadership in terms of organizational silence, ethical ($-.635$), sharing ($-.624$) and charismatic ($-.503$) for organizational cynicism and supportive leadership approach ($-.243$) for organizational burnout were shown to be effective. It was understood that there were weak positive ($.237$, $.150$ and $.068$) relationships between teachers' negative attitudes and behaviors (organizational cynicism, silence and burnout) and autocratic leadership approach. In the research, it was observed that school administrators, who display supportive, sharing, transformational and ethical leadership behaviors, decrease the negative attitude and behavior levels of teachers. School principals can support teachers who want to contribute to the development process of the school, use their own impressive power instead of legal power, and create a positive school climate based on sharing and trust by providing justice in the school.

Keywords: leadership, organizational cynicism, organizational silence, organizational burnout, educational administration

Cite: Sarier, Y. and Uysal, Ş. (2020). The relationship between the leadership of school administrators and the negative attitudes and behaviors of teachers in Turkey: A Meta-Analysis Study. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 10(2), 1041-1065. DOI: 10.18039/ajesi.733950

¹ (Corresponding Author) Dr., MEB, Turkey, yilmazsarier@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-9245-6026>

² Doç. Dr., MEB, Turkey, sengultokgoz70@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5459-7717>

Giriş

Hızlı bir değişim, gelişim ve dönüşümün yaşandığı çağımızda, toplumların bu değişime uyum sağlayabilmesi ancak eğitim örgütlerinin etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olması ile mümkündür. Bu bağlamda eğitim örgütlerinin en önemli unsurlarından birisi olan öğretmenlerin; örgütlerine olan güven, bağlılık ve iş doyumlarının yüksek düzeyde olması önemli görülmektedir. Ayrıca, okulların gelişim, değişim ve yönetsel işleyişini olumsuz yönde etkileyen unsurlar belirlenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. Bunun için de öğretmenlerin; okulun amaçları etrafında diğer paydaşlarla ortak hareket etmesi, sorunlara duyarlılık göstermesi, demokratik bir iklimde görüşlerini ifade edebilmesi, bilgiyi paylaşması ile birlikte olumsuz tutum ve davranışlar sergilememesi de oldukça önemlidir (Yılmaz, 2013). Eğitim örgütlerinde, yöneticilerin adil olmayan davranışlar sergilemeleri, otoriter yönetim anlayışını benimsemeleri, paylaşılan bir vizyon geliştirmemeleri, yönetime paydaş katılımını sağlayamamaları ve öğretmenleri yeterince desteklememeleri gibi nedenlerle, öğretmenlerin moral ve motivasyonu düşmekte, örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirdikleri gözlenmektedir. Bu olumsuz tutum ve davranışlar örgüt iklimini ve örgütün gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Türkiye'deki literatür incelendiğinde, söz konusu olumsuz tutum ve davranışların özellikle örgütsel sinizm (Gövez, 2013; Kalağan ve Güzeller, 2010), örgütsel sessizlik (Sarıkaya, 2013; Uğur, 2016) ve örgütsel tükenmişlik (Alga, 2017; Kaya Göktepe, 2016) olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel Sinizm

Son yıllarda örgütsel davranış ile ilgili araştırmaların kapsamına giren sinizm; bir kişi, grup, ideoloji, kurum veya yönetime karşı güven duyulmaması sonucu, olumsuz ve tutum geliştirilmesidir (Andersson ve Bateman, 1997; Fitzgerald, 2002). Örgütlerde sinik çalışanlar örgütlerinde adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi etik ilkelerin örgütsel ve kişisel çıkarlar için kullanıldığına inanmaktadırlar (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007). Örgütlerde beklentilerin karşılanmaması, çalışanlara yeterli destek verilmemesi, iletişim sorunları, uzun süreli çalışma saatleri, alınan kararlarda çalışanların görüşlerinin alınmaması, yöneticilerin dinamik, demokratik ve adaletli olmaması gibi farklı nedenler, örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında rol oynayan önemli değişkenlerdir (Eaton, 2000). Örgütlerde olumsuz birçok duruma neden olan sinizmin okullarda ortaya çıkışını önlemek, oluştuğunda ise yönetmek için etkili stratejiler geliştirmek gerekmektedir. Okullarda, yönetim sürecindeki etkili uygulamalarda sorumluluk büyük oranda okul yöneticilerine aittir. Yöneticilerin; etik ilkelere uyması, çalışanları desteklemesi ve onların çalışma şartlarını iyileştirmesi, örgüt içi etkili iletişimi sağlaması, katılımcı yönetim anlayışını benimsemesi örgütsel sinizmin engellenebilmesi açısından önemlidir (Polat, 2014).

Sinizm, örgütlerde yaşanan örgütsel sorunların temel sebebi olarak görülmektedir (James, 2005). Örgütsel sinizme sahip çalışanların; performansları, motivasyon ve iş doyum düzeyleri düşmekte (Abraham, 2000; Aslan ve Yılmaz, 2013) ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır (Türköz, Polat ve Coşar, 2013). Ayrıca araştırmalarda sinizmin; adaletsizlik algısı (Kutunis ve Çetinel, 2009) ve öfke (Johnson, 2007) gibi birtakım olumsuz durumların da yordayıcısı olduğu vurgulanmaktadır. Sinik çalışanlar örgütlerde, üzüntü, sıkılma, güvensizlik, öfke ve ümitsizlik gibi duygular yaşamalarının sonucunda; duygusal tükenme ve örgütsel yabancılaşma gibi durumlarla da karşılaşabilmektedir (Orivelle, Brim ve Stanton, 1966).

Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütte fikir ve düşüncelerini ifade etmemesi ve örgütsel etkinliklere katılmaması olarak ifade edilmektedir (Uğur, 2016). Sessizlik bireysel düzeyde başlamakta, sosyalleşme sürecince örgütsel bir hale dönüşmekte ve sessizlik ortak bir davranış haline dönüşebilmektedir (Bogosion ve Stefanchin, 2013; Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik; kurumsal gelişmeyi ve kurumda gerekli olan iyileştirmelerin yapılmasını engellemektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Örgütsel değişim, gelişim ve dönüşümü hedefleyen okullarda tüm paydaşların ve özellikle de öğretmenlerin yönetime katılımı ve fikirlerini ifade etmeleri önemlidir. Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütlerde çalışanlar; örgüt işleyişinde gözlemlediği sorunlar ile ilgili görüş ve önerilerini ifade edememekte, bu durumun sonucunda moralsizlik duygusu oluşmakta, sahip oldukları örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeyleri düşmektedir (Yalçınsoy, 2017). Çalışanların örgütsel iş ve işlemlerde sessiz kalarak yöneticilerini bilgilendirmemeleri, örgüt için yararlı bilgilerin paylaşımını ve örgütsel öğrenmeyi engellemektedir (Bogosion ve Stefanchin, 2013).

Örgütlerde çalışanların yaşanan sorunlar karşısında düşünce ve deneyimlerini ifade etmeleri veya sessiz kalmaları, yöneticilerin liderlik yaklaşım ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Kurnaz, 2019). Çalışanlarına karşı olumlu davranışlar gösteren, onları motive ederek kendilerinin değerli olduklarını hissettiren liderlerin örgütlerinde, örgütsel sessizlik daha az gözlenmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013). Yöneticilerin paydaşları konuşmak için teşvik etmesi, çalışanların düşüncelerine saygı duyup önem vermesi, örgütsel konular ve sorunlarla ilgili konuşmanın herhangi bir risk oluşturmayacağı konusunda çalışanlarına güven vermesi, çalışanların özgüvenlerinin gelişmesine ve örgüt içerisinde kendilerinin de söz sahibi olduklarına inanmalarına neden olmakta ve çalışanların örgütsel konularda görüşlerini ve deneyimlerini daha çok paylaşmalarına imkan vermektedir (Brown ve Coupland, 2005). Bu bağlamda yöneticilerin, sessizliği azaltacak bir örgüt iklimi yaratması ve her çalışanı örgüt yararına konuşması için teşvik etmesi oldukça önemlidir (Böhm ve Bruni, 2003).

Örgütsel Tükenmişlik

İnsanlarla yoğun ilişkilerin kurulduğu mesleklerde daha çok karşılaşılan tükenmişlik, stresin yoğun bir şekilde yaşandığı bir meslek olan öğretmenlik için de önemli bir tehlike olarak görülmektedir (Işıkhan, 2004). Gelişen teknoloji ve değişen koşullara uyum sağlamak durumunda olan öğretmenlerin, psikolojik ve sosyal yönden sağlıklı olmaları ve tükenmişlik duygusu yaşamamaları önemlidir. Öğretmenlerde tükenmişlik duygusunun meydana gelmesinde; öğretmenin kişiliği, sosyal çevresi ve çalışma koşulları etkili olabilmektedir. Ayrıca öğrenciler, veliler ve yöneticilerle yaşanan sorunlar ile kişisel sağlık sorunları da tükenmişliğe neden olmaktadır (Kayabaşı, 2008). Tükenmişlik, öğretmenlerde fiziksel rahatsızlıklarla birlikte psikolojik ve davranışsal sorunlara da kaynaklık etmekte; depresyon, aşırı sinirlilik, işten soğuma, öğrencilere karşı ilgisizlik ve kişisel başarısızlık gibi istenmeyen durumlara neden olmaktadır (Byrne, 1991; Russell, Altmair ve Van Velzen, 1987).

Tükenmişliğin çok fazla görülme olasılığı olan eğitim kurumlarında, okul lideri olan yöneticilere, hem öğretmenlerin performansını artırma hem de eğitim kalitesini yükseltme gibi önemli görevler düşmektedir. Tükenmişliğin önlenmesi ve giderilmesinde, etik ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyen ve öğretmenlere değer verip onları dinleyen lider bir okul yöneticisi büyük önem taşımaktadır (Kaçmaz, 2005). Okul yöneticisi tarafından olumlu bir atmosfer yaratılan örgütlerde

yaşanan sorunlar, öğretmenlerde tükenmişlik duygusu oluşmasına yol açmamaktadır (Timms, Graham ve Caltabiano, 2006).

Girdi ve çıktısı insan olan okullar, oldukça dinamik bir yapıdadır. Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da yöneticilerin davranış ve tutumları, çalışanları olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Okullarda örgüt iklimini, paydaşlar arasındaki iletişimi ve öğretmenlerin moral ve motivasyon düzeyini belirleyen, okul yöneticilerinin liderliğidir. Etkili liderle yürütülen okullar; yeniliğe açıktır, çevresi ile iyi ilişkiler kurabilir, eğitim ve öğretimde mükemmelliği yakalamak için gayret gösterir (Hoy ve Miskel, 2010). Bu bağlamda özellikle öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışlarının oluşması sürecinde okul yöneticilerinin gösterdiği liderlik yaklaşımı önemlidir. Geçmişte daha çok otokratik ve destekleyici olarak bilinen liderlik tarzları, son yıllarda örgütlerde yaşanan hızlı değişim, gelişim ve dönüşüm ile birlikte karizmatik, dönüşümcü, paylaşımcı ve etik liderlik yaklaşımlarına evrilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışlarını inceleyen liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi sonucunda bazı yaklaşımların Türkiye’de sıklıkla araştırıldığı gözlenmiştir. Bu bağlamda aşağıda öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışlarını etkileyen, incelenen konuyla ilişkili olan liderlik yaklaşımları (Alanoğlu, 2019; Doğan ve Uğurlu, 2014; Tepeli, 2016; Tanrıverdi, 2019) açıklanmıştır.

Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, izleyenlerini yönetim sürecinin dışında tutmaktadır. Otoriter liderlerle yönetilen kurumlarda; amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde paydaşların hiçbir söz hakkı yoktur. Çalışanlar, yöneticilerinden aldıkları vazifeyi eksiksiz uygulamak zorundadır (Eren, 2004). Otoriter liderlerin güç kaynağı, yasalar ve makamlardır (Kurt ve Terzi, 2005). Üstüner (2016), otoriter olan okul müdürlerinin; uygulanacak kural ve ilkelerin belirlenmesinde kararları tek başına aldıklarını, ödüllendirmeyi değil cezalandırmayı tercih ettiklerini, hiyerarşik ilişkilere fazla önem verdiklerini, emirlerin sorgulamadan mutlak yapılmasını istediklerini, ilişkilerde baskın olduklarını ve hoşgörüsüz davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Araştırmalarda, okul yöneticileri otokratik liderlik davranışları gösterdiklerinde; öğretmenlerin sinik davranışlar sergiledikleri (Gül ve Ağıröz, 2011), örgütsel sessizliği tercih ettikleri (Ayan, 2013) ve örgütsel tükenmişlik yaşadıkları (Alga, 2017) sonucuna ulaşılmıştır.

Destekleyici Liderlik

Destekleyici lider olarak okul yöneticisi, öğretmenlere değer verir, onları dinler, onlardan gelecek her tür görüş ve önerilere açıktır, övgüleri gerçekçi ve dostça, eleştirileri yapıcı yöndedir, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerine saygı gösterir ve her öğretmene mesleki ve kişisel sorunlarında destek olur (Hoy ve Miksel, 2010). Yöneticinin çalışanları destekleyen tutum ve davranışları iletişimi kolaylaştırmakta, çalışanlar üzerinde denetim davranışlarından daha etkili olmaktadır (Hoy ve Hannum, 1997). Okul müdürü destekleyici liderlik davranışları gösterdikçe, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri (Singh ve Billingsley, 2001) ve iletişim yeterliliklerini (Çankaya ve Aküzüm, 2010) geliştirdikleri belirlenmiştir. Somech ve Ron’a (2007) göre algılanan yönetici desteği, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde etkili olmaktadır.

Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler; yol gösterip, ilham ve güven veren, geleceğe olumlu bakmayı vurgulayan, paydaşların yaşamlarında önemli olan şeyleri görmelerine yardımcı olan, misyon ve vizyon duygusu kazandıran ve motivasyonu artırıcı davranışlar göstermektedirler (Oktay ve Gül, 2003). Karizmatik liderlerde görülen kişilik özellikleri; özgüven, cesaret, hayranlık uyandırma, ikna kabiliyeti ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008). Karizmatik liderler izleyenlerini peşinden sürüklemeye, izleyicilerinin değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirme kabiliyetine de sahiptir. Özetle karizmatik liderler; sahip oldukları özgüven, cesaret, konuşma ve ikna kabiliyeti gibi özelliklerle izleyenlerini etkileyebilen kişilerdir. Paulsen, Maldonado, Victor ve Ayoko'ya (2009) göre, karizmatik liderler takım olma bilinci ve takım uyumu yaklaşımı ile çalışanları, kararlara katılma ve yeni fikirler üretme yönünde cesaretlendirmektedir.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider; izleyicileriyle birlikte paylaşılan bir vizyon oluşturan, onları zihinsel olarak uyaran ve bireysel farklılıklara değer ve önem veren kişi olarak tanımlanmaktadır (Lowe ve Galen, 1996). Dönüşümcü lider, izleyicilerinin eğilimlerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini fark etmekte ve ulaştığı bilgileri onları motive etmek için kullanmaktadır. Dönüşümcü liderler, günlük örgütsel işlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplamaktadırlar (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003). Dönüşümcü liderler, sürekli teşvik edicidirler (Yıldırım, 2006) ve örgütlerinde bir takım ruhu oluştururlar (Celep, 2004). Okullarda dönüşümcü liderlik davranışları, okul geliştirme ve iyileştirme süreçlerinde kilit rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların düşünme biçimlerinin değiştirilmesine ve “ortak bir vizyon”un oluşturulmasına imkan verdiği için okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi önemlidir (Yang, 2014). Araştırmalarda yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin performansı (Vecchio, Justin ve Pearce, 2008), örgütsel bağlılığı (Thamrin, 2012), iş doyumu (Zigrang, 2000) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Roberson ve Strickland, 2010) arasında pozitif yönlü güçlü ilişkiler belirlenmiştir.

Paylaşılan Liderlik

Günümüzde okul yöneticilerinin, paydaşların bilgi, birikim ve tecrübelerinden faydalanması, işbirliğine dayalı paylaşımcı bir yönetim benimsemesi gerekmektedir (Yılmaz, 2013). Paylaşılan liderlik; liderliğin dağıtılması ve paylaşılması yoluyla okul örgütünün dinamik bir yapıya dönüşmesini açısından oldukça önemli görülmekte olup okulun liderlik kapasitesini de yükseltmektedir (Baloğlu, 2011). Paylaşılan liderlik, ortak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için tüm paydaşların işbirliği içerisinde ve ortak sorumluluk bilinciyle hareket etmesini sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır (Ağiroğlu Bakır, 2013). Bu yaklaşımda başarının, liderliğin organize edilmesi ve paylaşılmasına bağlı olduğu belirtilmektedir (Harris, 2008). Demokratik ve paylaşımcı bir lider, kararları paydaşların katılımı ile almalı ve yetki paylaşımına dikkat etmelidir (Kurt ve Terzi, 2005). Paylaşılan liderlik yaklaşımı ile yönetilen örgütlerde, lider tarafından izleyenler sürekli bilgilendirilmekte, düşüncelerini ifade etmeleri ve öneriler geliştirmeleri için cesaretlendirilmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

Etik Liderlik

Etik liderlik, yönetimde evrensel etik değerleri ve ilkeleri göstermeyi gerektiren bir liderlik yaklaşımıdır. Etik lider, yüksek etik standartları model alan (Q'neil, 1997); etkili ve ahlaki değerlerle gücünü kullanan (Zaleznik, 1993); güven, demokrasi ve insan hakları gibi kavramları özümseyen (Topuzoğlu, 2009); çalışanlara değer verip onlara özerklik hakkı veren (Arslantaş, 2008) kişidir. Okul yöneticilerinin davranışlarına, etik değerler yol göstermelidir (Czaja ve Lowe, 2003). Okul liderliği, özellikle dürüstlük, adalet ve saygı gibi erdemlerle ilgilidir (Johnson, 2000). Sergiovanni'ye (1998) göre, okul yöneticisi örgütte etik üstünlüğe sahip olmalıdır. Etik liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, etik ilişkiler güçlendikçe öğretmenler ve yöneticiler arasında güven ve bağlılık düzeylerinin de güçlendiği (Uğurlu, 2012), yöneticilerin gösterdikleri etik liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve duygusal bağlılıkları üzerinde etkili olduğu (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, ve Chonko, 2009) sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir.

Topluma yön veren ve bir ülkenin geleceğini inşa eden öğretmenlerin, örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi oldukça önemlidir. Literatür incelendiğinde, meta-analiz yöntemiyle, öğretmenlerin olumlu tutum ve davranışları (örgütsel bağlılık, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) ile okul yöneticisinin liderliği arasındaki ilişkilerin incelendiği birçok çalışmanın bulunduğu görülmüştür (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin, 2014; Özözgü ve Altunay, 2016; Özdoğru ve Güçlü, 2020). Ancak Türkiye'de, okul yöneticisinin liderliği ile öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları (örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik) arasındaki ilişkileri inceleyen bir meta-analiz çalışmasıyla karşılaşmamıştır. Eğitim örgütlerinde örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik gibi örgütü ve çalışmanı olumsuz yönde etkileyen tutum ve davranışların önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu noktada okul yöneticisinin göstereceği liderlik yaklaşımı önem arz etmektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkinin ortaya konulup değerlendirilmesi okulların gelişimi ve dönüşümü sürecinde oldukça önemlidir. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın konusu; Türkiye'de üretilen bilimsel çalışmalar kullanarak, okul yöneticilerinin liderliği ile öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemi ile incelenmesi ve büyük resmin ortaya konulmasıdır. Araştırma sonucunda, okul yöneticisinin liderliğinin okullar için öneminin sayısal verilerle desteklenmesi ve bu bağlamda okul yöneticilerinin etkili liderlik yaklaşımlarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de okul yöneticilerinin liderliği ile öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemi ile araştırılmasıdır. Bu genel amaç kapsamında, çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile okul yöneticilerinin liderliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları (örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik) ile farklı liderlik yaklaşımları (otoriter, destekleyici, paylaşılan, karizmatik, dönüşümcü ve etik liderlik) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki yayınlanma yılı aralığı ve yayın türü moderatör değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Bu araştırmada, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile okul yöneticilerinin liderliği arasındaki ilişkiler meta-analiz yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Meta-analizde amaç, birbirinden bağımsız birden fazla araştırmanın bulgularını birleştirmek, istatistiksel analizi yapmak ve bulguları tekrar yorumlamaktır (Hedges ve Olkin, 1985). Bu yöntem araştırmacılara, çeşitli araştırmaların sonuçlarını özetleme ve ortak bir yargıya ulaşma imkânı sunmaktadır (Chin, 2007).

Verilerin Toplanması

Meta-analizde, araştırılan konuya ilişkin üretilmiş bütün çalışmalara ulaşılması hedeflenmektedir. Yapılan araştırmada ihtiyaç duyulan verilere, bilimsel yayınlardan ulaşılabileceği anlaşılmış, meta-analiz yapabilmek için uygun verilere sahip olan tezler (doktora ve yüksek lisans) ve makaleler çalışma kapsamına alınmıştır. Meta-analizinde verilere ulaşmak amacıyla bazı anahtar kelimeler kullanılmaktadır. Bu araştırma için seçilen anahtar kelimeler şunlardır: “örgütsel sinizm”, “örgütsel sessizlik”, “örgütsel tükenmişlik”, “destekleyici liderlik”, “demokratik liderlik”, “dönüşümcü liderlik”, “dağıtımcı liderlik”, “otokratik liderlik”, “paylaşılan liderlik”, “etik liderlik”, “liderlik yaklaşımları”, “liderlik türleri”, “liderlik tarzları”. Çalışmada tezlere, YÖK Ulusal Tez Tarama Merkezin’den, makalelere ise DergiPark veri tabanından ulaşılmıştır. Araştırmalar incelenirken çalışmaların amaçları ve kullanılan yöntemler değerlendirilmiş, araştırmalar kategorileştirilmiş ve kodlanmıştır. Türkiye’de üretilen yayınlar değerlendirildiğinde öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile ilgili üç değerifen (örgütsel sinizm, sessizlik ve tükenmişlik), okul müdürünün liderlik yaklaşımı ile ilgili altı değerifen (otokratik, destekleyici, paylaşılan, karizmatik, dönüşümcü ve etik liderlik) belirlenmiştir. İki uzmanın görüşünün alınmasının ardından, moderatör değerifenler (yayınlanma yılı aralığı ve yayın türü) belirlenmiştir. Bir çalışmanın meta-analize alınabilmesi için araştırmada belirlenen sınırlılıklar içinde olması ve meta-analiz için gereken istatistiksel verilere sahip olması gerekmektedir (Lipsey ve Wilson, 2001). Bu çalışmada, araştırma kapsamına alınacak yayınlar belirlenirken çalışmaların yoğun olarak üretildeği yayınlanma yılı aralığı dikkate alınmış ve aşağıdaki ölçütler kullanılmıştır:

- Türkiye’de, 01.01.2010 ile 31.12.2019 tarihleri arasında üretilmiş bir çalışma olması.
- Çalışmanın ilkokul, ortaokul veya lise düzeyinde yürütülmesi.
- Analiz sürecinde kullanılan örneklem sayısı ve korelasyon katsayısı (r) bilgisinin yer alması

Yapılan literatür taramasında öncelikle 87 yayın belirlenmiş, 45 yayının dahil edilme ölçütlerine uygun olmadığı anlaşılmış, yapılan araştırmaya 42 yayının dahil edilebileceği anlaşılmıştır. Araştırmaya dahil edilen bazı yayınlarda, kullanılabilecek veri sayısının birden çok olduğu da görülmüştür. Bu nedenle çalışmada, 42 yayından (kaynaklarda önüne “*” işareti konulmuştur), toplam 55 veri seti kullanılmıştır. Tablo 1’te araştırmada incelenen araştırmaların betimsel analizine ilişkin dağılım görülmektedir.

Tablo 1: Çalışmalara İlişkin Betimleyici Verilerin Frekans ve Yüzde Tablosu

		f	%			f	%
Öğretmenlerin Olumsuz Tutumları	Örgütsel Sinizm	25	45.46	Çalışmanın Yayınlanma Yılı Aralığı	2010-2014	10	18.18
	Örgütsel Sessizlik	20	36.36		2015-2017	20	36.36
	Örgütsel Tükenmişlik	10	18.18		2018-2019	25	45.46
Liderlik Yaklaşımı	Etik Liderlik	13	23.64	Yayın Türü	Yüksek Lisans Tezi	39	70.91
	Otokratik Liderlik	12	21.82		Doktora Tezi	6	10.91
	Destekleyici Liderlik	11	20.00		Makale	10	18.18
	Karizmatik Liderlik	8	14.55				
	Paylaşılan Liderlik	6	10.91				
	Dönüşümcü Liderlik	5	9.09				

Tablo 1 incelendiğinde, araştırılan konu ile ilgili 55 veri setine ulaşıldığı gözlenmektedir. Özellikle örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile okul yöneticisinin liderliği arasındaki ilişkilerin daha çok araştırıldığı (% 45.46 ve % 36.36) görülmektedir. Çalışmalarda etik, otokratik ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının (% 23.64, % 21.82 ve % 20.00) daha fazla tercih edildiği gözlenmektedir. Araştırmada çalışmaların yıllara göre dağılımı incelendiğinde çalışmaların çoğunluğunun (% 81.82), 2015 yılı ve sonrasında üretildiği görülmektedir. Bu durum, son yıllarda araştırılan değişkenler arasındaki ilişkinin, araştırmacılarca sıklıkla çalışıldığını göstermektedir. Araştırmaların, 45'i tez ve 10'u makale türündedir.

Model Seçimi

Sabit etkiler ve rastgele etkiler modelleri meta-analizde kullanılan modellerdir. Kullanılacak model belirlenirken, meta-analize alınan araştırmaların özellikleri, örneklem çeşitliliği ve hangi modelin çalışma amacına uygun olduğunun irdelenmesi gerekmektedir (Hedges ve Olkin, 1985). Sabit etkiler modelinde, incelenen araştırmaların fonksiyonel olarak benzer özellikler gösteren belli bir popülasyonda etki büyüklüğü değerinin hesaplanması amaçlanmaktadır. Eğer incelenen çalışmaların fonksiyonel olarak farklılaştığına inanılıyor ve daha geniş popülasyonlara genellemeler yapılmak isteniliyorsa rastgele etkiler modeli seçilmelidir (Field, 2001). Çalışmada öncelikle meta-analiz sabit etkiler modeline göre yapılmış olup bu analize ilişkin dağılım Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. İncelenen Çalışmaların Heterojenlik Testi Bulguları

Çalışma Sayısı (f)	Serbestlik Derecesi (df)	Heterojenlik değeri (Q)	Ki Kare Tablo değeri (X ²)	p	I ² değeri
55	54	3570.499	73.149	.000	98.48

Tablo 2 incelendiğinde, sabit etkiler modelinde hesaplanan heterojenlik değeri Q'nun (3570.499), % 95 anlamlılık düzeyinde 54 serbestlik dereceli ki-kare (X²) tablo değerinden (73.149) büyük olduğu görülmüş olup incelenen çalışmaların etki büyüklüğü dağılımlarının heterojen özelliğe sahip olduğu anlaşılmıştır (p=.000). Q istatistiğinin bir tamamlayıcısı olarak geliştirilen I² heterojenliğe ilişkin daha net bir sonuç ortaya koymaktadır (Petticrew ve Roberts, 2006). I² değeri, % 25 ise düşük düzeyde, % 50 ise orta düzeyde ve % 75 ise yüksek düzeyde heterojenliği göstermektedir (Cooper, Hedges ve Valentine, 2009). Araştırmada bulunan I² değeri (98.48), % 98.48 ile heterojenliğin güçlü düzeyde olduğunu göstermiştir. Bu noktadan hareketle çalışmada, rastgele etkiler modeline göre meta-analiz yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Verilerin Analizi

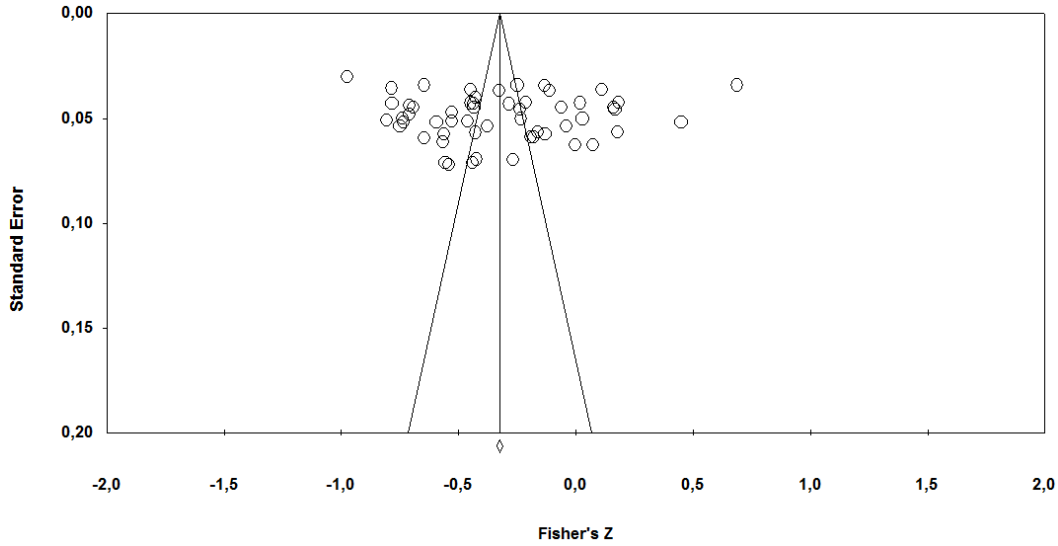
Araştırmada, araştırma kapsamına alınan çalışmaların meta-analizi yapılmıştır. Çalışmada öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile okul müdürünün liderliği arasındaki ilişkiler incelendiğinden dolayı ilişkisel meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada meta-analiz, “CMA 2.0 (Comprehensive Meta Analysis 2.0)” programı kullanılarak yapılmıştır. İlişkisel çalışmalarda korelasyon katsayıları etki büyüklüğü değeri olarak kullanılmakta, korelasyon katsayıları Fisher z dönüşümü yapılarak meta-analize alınmaktadır (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2013). Bu yöntemle sonuçlar p değerleri ile birlikte sunulmaktadır (Field, 2001). Korelasyon değerlerinin kullanıldığı meta-analizin amacı, verilerin birleştirilerek ortalama etki büyüklüğü değerinin hesaplanması ve homojenliğin belirlenmesidir. Elde edilen ortalama etki büyüklüğü değerleri bazı ölçütler yardımıyla yorumlanabilmektedir. Araştırmada, etki büyüklüğü değerleri, Cohen, Manion ve Morrison (2007, s. 221) tarafından kullanılan ve aşağıda açıklanan şekliyle yorumlanmıştır:

- $0.00 \leq$ etki büyüklüğü değeri < 0.10 ise çok zayıf düzeyde etki
- $0.10 \leq$ etki büyüklüğü değeri < 0.30 ise zayıf düzeyde etki
- $0.30 \leq$ etki büyüklüğü değeri < 0.50 ise orta düzeyde etki
- $0.50 \leq$ etki büyüklüğü değeri < 0.80 ise güçlü düzeyde etki
- $0.80 \leq$ etki büyüklüğü değeri ise çok güçlü düzeyde etki

Çalışmada, alt gruplarda bulunan farklılıkların yönünün ve ortalama etki büyüklükleri arasındaki farklılaşmaların tespit edilmesi amacıyla moderatör analizi de yapılmıştır. Etki büyüklükleri arasında heterojenlik olduğu belirlendiğinde bu durumun nedenlerinin incelenmesi amacıyla moderatör analizi yapılmaktadır (Borenstein vd., 2013). Değişkenler arasında oluşan farkın istatistiksel olarak anlamlılığını belirlemek için Hedges ve Olkin (1985) tarafından geliştirilen gruplararası heterojenlik değeri (Q_b) istatistiği kullanılmaktadır. Bu yöntemde Q_b , gruplar arasındaki heterojenliği test edilmesinde kullanılmaktadır (Borenstein vd.,2009). Yapılan araştırmada bu amaçla Q_b değeri kullanılmıştır. Çalışmada, moderatör analizi yapabilmek için yeterli veri bulunan yayınlanma yılı aralığı ve yayın türü değişkenleri moderatör olarak belirlenmiştir.

Yayım Yanlılığı

Yayım yanlılığı, incelenen konudaki araştırmaların bütününe yayımlanmamış olma hipotezine dayanmaktadır. Özellikle anlamlı ilişkilerin olmadığı veya aralarında düşük ilişki düzeyinin belirlendiği araştırmalar yayımlanmaya layık bulunmadığından, toplam etki büyüklüğü değeri olumsuz yönde etkilenmekte ve ilgili değer yanlı olarak yükselmektedir (Borenstein vd., 2009). Kayıp verilerden kaynaklı olan bu durumun fazlalığı, meta-analiz çalışmalarının toplam etki düzeyini de negatif yönde etkileyebilmektedir. Meta-analizlerde yayım yanlılığının varlığı bazı istatistiksel yöntemler yardımıyla incelenebilmektedir. Bu yöntemlerden birisi huni grafiği (funnel plot) yöntemidir. Çalışmada incelenen araştırmaların yayım yanlılıkları incelenmiş olup oluşan huni grafiği Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Yayım Yanlılığına İlişkin Etki Büyüklüğü Huni Grafiği

Şekil 1 incelendiğinde, meta-analize dahil edilen araştırmalarda, yayım yanlılığına ilişkin olarak olumsuz bir etkinin oluştuğuna ilişkin bir delil görülmemektedir. Yayım yanlılığı bulunduğu huni grafiğinin asimetric olduğu bilinmektedir. Özellikle huninin altında yer alan çalışmaların ortalama etki büyüklüğü değerini belirleyen çizginin aynı tarafında yoğunlaşması yayım yanlılığı olasılığına işaret etmektedir. Yayın yanlılığı olmayan durumda ise araştırmaların, ortalama etki büyüklüğünü gösteren çizginin her iki yanında simetrik olarak dağılması beklenmektedir (Borenstein ve diğerleri, 2009). Bu çalışmada araştırmaya dahil edilen 55 çalışmanın şeklin üst bölgesinde ve ortalama etki büyüklüğü değerine yakın bir bölgede konumlandığı ve simetrik olarak da dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Huni grafiğinde yayım yanlılığıyla ilgili bir veriye ulaşılmamasına rağmen çalışmada diğer bir yayım yanlılığı belirleme yöntemi olan Klasik Güvenli N (Classic Fail-Safe N) analizi de yapılmıştır. Analizin bulguları Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3: Klasik Güvenli N Analizi

Meta-analizin Gücü	
Z-değeri	-50.78
p-değeri	.00
Alfa değeri	.05
Alfa değeri için Z değeri	1.95
N	55
p>alfa sonucu için gerekli çalışma sayısı	6871

Analizde bulunan p değerinin, alfa değerinden küçük olması durumunda, araştırmanın güçlü, anlamlı ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada da benzer şekilde bulunan p değeri (.00), alfa değerinden (.05) küçük olduğu belirlenmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, yapılan çalışmanın sonucunun geçersiz kılınabilmesi için incelenen araştırma bulgularına zıt yönde 6871 tane çalışmanın analize dahil edilmesi gerektiği bilgisine de ulaşılmıştır. Bu veriler ışığında yapılan bu çalışmanın güvenilir olduğu ve çalışmada yayım yanlılığının bulunmadığı anlaşılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde çalışma kapsamına alınan araştırmaların meta-analizine ilişkin bulgular verilmiştir. Ulaşılan çalışmaların etki büyüklüğü yönlerine ilişkin bilgiler Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4: Çalışmaların Etki Büyüklüğü Yönlerine İlişkin Bulgular

Liderlik Yaklaşımı	Etki büyüklüğü yönü	f	%
Etik Liderlik	- (negatif)	13	
Destekleyici Liderlik	- (negatif)	11	
Karizmatik Liderlik	- (negatif)	8	81.82
Paylaşılan Liderlik	- (negatif)	6	
Dönüşümcü Liderlik	- (negatif)	5	
Otokratik Liderlik	- (negatif)	2	
	+ (pozitif)	10	18.18

Tablo 4 incelendiğinde, Türkiye’de üretilen çalışmaların çoğunluğunda (% 81.82) olumsuz öğretmen tutum ve davranışları ile okul yöneticisinin liderliği arasında negatif yönlü ilişkiler belirlenirken, 10 çalışmada ise otokratik liderlik ile olumsuz öğretmen tutum ve davranışları arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Etki büyüklüğü düzeyleri Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5: Çalışmaların Etki Büyüklüğü Düzeylerine İlişkin Bulgular

Etki büyüklüğü yorumu	Etki büyüklüğü aralığı	Çalışma sayısı (f)	Yüzde Oranı (%)
Çok zayıf	$.00 \leq r < .10$	6	10,91
Zayıf	$.10 \leq r < .30$	17	30,91
Orta	$.30 \leq r < .50$	15	27,27
Güçlü	$.50 \leq r < .80$	17	30,91

Tablo 5 incelendiğinde, konu ile ilgili üretilen çalışmalar, Cohen, Manion ve Morrison’a (2007) göre değerlendirildiğinde; olumsuz öğretmen tutum ve davranışları ile okul yöneticisinin liderliği arasında orta ve güçlü düzeyde ilişkiler bulunduğu (% 58.18) görülmüştür. İncelenen çalışmalar, rastgele etkiler modelindeki analiz bulguları Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6: Öğretmenlerin Olumsuz Tutum ve Davranışları ile Okul Yöneticisinin Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişkilerin Rasgele Etkiler Modelinde Meta-Analiz Bulguları

Liderlik Yaklaşımları	f	ES	% 95 Güven Aralığı	
			Alt	Üst
1. Etik Liderlik	13	-.519	-.689	-.348
2. Destekleyici Liderlik	11	-.407	-.508	-.307
3. Karizmatik Liderlik	8	-.340	-.514	-.166
4. Paylaşılan Liderlik	6	-.580	-.778	-.383
5. Dönüşümcü Liderlik	5	-.472	-.681	-.263
6. Otokratik Liderlik	12	.152	.005	.299
İlk 5 yaklaşım (negatif yön)	43	-.460	-.535	-.384
Tüm yaklaşımlar	55	-.326	-.426	-.226

Tablo 6 incelendiğinde, fark oluşturan liderlik yaklaşımın otokratik liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile otokratik liderlik yaklaşımı arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki ($ES=.152$) bulunmuştur. Bu bulgu, okul yöneticilerinin otokratik liderlik davranışları gösterme düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranış sergileme düzeylerinin de artabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çalışmada bulunan etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde, liderlik yaklaşımları ile öğretmenlerin olumsuz tutumları arasında; paylaşılan (-.580) ve etik (-.519) liderlik yaklaşımları açısından negatif yönde güçlü düzeyde, dönüştürücü (-.472), destekleyici (-.407) ve karizmatik (-.340) liderlik yaklaşımları açısından ise negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Ayrıca otokratik liderlik dışındaki diğer yaklaşımlar için hesaplanan ortalama etki büyüklüğü değeri (-.460) incelenen değişkenler arasında güçlü düzeye yakın ilişkilerin bulunduğunu göstermesi açısından da önemlidir. Bu bağlamda, okul yöneticisinin liderlik davranışları gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışlarının azalabileceği şeklinde yorum yapılabilir. Öğretmenlerin farklı olumsuz tutum ve davranışlarına göre rasgele etkiler modelini göre analizi yapılmış ve bulguları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Öğretmenlerin Farklı Olumsuz Tutum ve Davranışları ile Okul Yöneticisinin Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişkilerin Rasgele Etkiler Modelinde Meta-Analiz Bulguları

Olumsuz tutum	Liderlik Yaklaşımı	f	ES	% 95 Güven Aralığı	
				Alt	Üst
Örgütsel Sessizlik	Etik Liderlik	5	-.337	-.537	-.138
	Karizmatik Liderlik	4	-.261	-.515	-.007
	Destekleyici Liderlik	2	-.543	-.751	-.335
	Dönüştürücü Liderlik	4	-.416	-.638	-.193
	Otokratik Liderlik	4	.237	-.112	.585
Örgütsel Sinizm	Paylaşılan Liderlik	4	-.624	-.767	-.482
	Etik Liderlik	8	-.635	-.795	-.474
	Karizmatik Liderlik	3	-.503	-.795	-.311
	Destekleyici Liderlik	5	-.489	-.611	-.367
	Otokratik Liderlik	4	.150	-.053	.354
Örgütsel Tükenmişlik	Destekleyici Liderlik	4	-.243	-.317	-.169
	Otokratik Liderlik	4	.068	-.084	-.219

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin olumsuz tutumları ile otokratik liderlik yaklaşımı arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü (.237, .150 ve .068) ilişkilerin bulunduğu gözlenmektedir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin otokratik liderlik davranışları göstermesi ile öğretmenlerin de olumsuz tutum ve davranış sergileyebilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel sessizlik açısından destekleyici (-.543) ve dönüştürücü (-.416); örgütsel sinizm açısından etik (-.635), paylaşılan (-.624) ve karizmatik (-.503); örgütsel tükenmişlik açısından ise destekleyici liderlik yaklaşımının (-.243) etkili olduğu görülmektedir. Yayınlanma yılı aralığı moderatör değişkenine göre rasgele etkiler modelini kapsamında analiz yapılmış ve bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Olumsuz Tutum ve Davranışları ile Okul Yöneticisinin Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişkilerin, Yayınlanma yılı aralığı Moderatör Değişkeni Açısından Meta-Analiz Bulguları

Liderlik Yaklaşımları	Yayınlanma yılı aralığı	f	ES	% 95 Güven Aralığı		Heterojenlik testi		
				Alt	Üst	Q _B	df	p
Paylaşılan Liderlik	2010-2014	9	-.467	-.587	-.346			
Etik Liderlik	2015-2017	17	-.450	-.588	-.313	.037	2	.982
Karizmatik Liderlik	2018-2019	17	-.466	-.585	-.346			
Destekleyici Liderlik	2010-2017	4	-.041	-.134	.051			
Dönüşümcü Liderlik	2018-2019	8	.247	.076	.418	8.442	1	.004*

Tablo 8 incelendiğinde, gruplar arası heterojenlik değerleri negatif etki yönüne sahip yaklaşımlar için (.037) ki-kare değerlerinden (3.84) daha düşüktür bu nedenle incelenen çalışmaların homojen özellikte olduğu söylenebilir ($p > .05$). Bu noktada yayınlanma yılı aralığı değişkeninin, heterojenliğin sebebini açıklayamadığı, incelenen araştırmalarda farklı yayın yılı aralıklarında, birbiriyle tutarlı bulgulara ulaşıldığı ve çalışmaların homojen özellik gösterdiği söylenebilir. Ancak bu durum otokratik liderlik yaklaşımı için geçerli olmayıp, incelenen çalışmaların heterojen özellik gösterdiği anlaşılmaktadır ($Q_b = 8.442$, $p < .05$). 2018-2019 yıllarında yöneticiler otokratik liderlik davranışları gösterdiğinde öğretmenlerde, önceki yıllara oranla daha çok olumsuz tutum ve davranış görüldüğü şeklinde yorumlanabilir. Yayın türü değişkenine göre analiz yapılmış ve bulguları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Öğretmenlerin Olumsuz Tutum ve Davranışları ile Okul Yöneticisinin Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişkilerin, Yayın Türü Moderatör Değişkeni Açısından Meta-Analiz Bulguları

Liderlik Yaklaşımları	Yayın türü	f	ES	% 95 Güven Aralığı		Heterojenlik testi		
				Alt	Üst	Q _B	df	p
Paylaşılan Liderlik	Tez	35	-.429	-.514	-.345			
Etik Liderlik	Makale	8	-.599	-.714	-.483	5.393	1	.020*
Karizmatik Liderlik	Tez	10	.151	-.008	.309			
Destekleyici Liderlik	Makale	2	.160	-.409	-.729	0.001	1	.975
Dönüşümcü Liderlik								

Tablo 9 incelendiğinde, yayın türü değişkeni açısından, otokratik liderlik ile ilgili üretilen çalışmaların homojen özellikte olduğu söylenebilir ($Q_b = .001$, $p > .05$). Bu noktada yayın türü değişkeninin, heterojenliğin sebebini açıklayamadığı, incelenen araştırmalarda farklı yayın türlerinde, birbiriyle tutarlı bulgulara ulaşıldığı ve çalışmaların homojen özellik gösterdiği söylenebilir. Ancak meta analize dâhil edilen çalışmaların diğer liderlik yaklaşımları açısından değerlendirildiğinde, çalışmalarda farklı sonuçlara ($Q_b = 5.393$, $p < .05$) ulaşıldığı ve çalışmaların heterojen özellik gösterdiği görülmüştür. Sonuç olarak çalışmaların makale olması durumunda ulaşılan ortalama etki büyüklüğü

değeri (-.599), tez olması durumunda bulunan ortalama etki büyüklüğü değerinden (-.429) daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Nitekim çalışma kapsamına alınan yayınlarda da bu durum gözlenmiştir.

Tartışma, Sonuçlar ve Öneriler

Öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları (örgütsel sinizm, sessizlik ve tükenmişlik) ile okul yöneticilerinin liderliği (otokratik, destekleyici, karizmatik, dönüşümcü, paylaşımcı ve etik liderlik) arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışmada, konu ile ilgili dahil edilme ölçütlerine uygun 42 yayın araştırma kapsamına alınmış ve bu yayınlardan 55 veri seti çalışmada kullanılmıştır. Öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile okul yöneticisinin liderliği arasında negatif yönlü orta düzeyde ($ES=-.326$) bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışlarının azaltılmasında liderlik davranış, yeterlilik ve becerilerinin önemini göstermesi açısından önemlidir. Araştırmada özellikle paylaşılan liderlik yaklaşımı için hesaplanan etki büyüklüğü değerinin (-.580) en yüksek düzeyde olduğu da gözlenmiştir. Paylaşılan liderlik; okulların hedeflerine daha hızlı ulaşmasını sağlamakta, yöneticiler paydaşlar ile içten ilişkiler geliştirmekte, yönetim tarafından yetkilendirilen paydaşlar, müdürlerinin paylaşımcı davranışlarını gördüklerinde, çalıştıkları kuruma yönelik olumlu düşünceler beslemektedirler (Yılmaz, 2013).

Öğretmenlerin olumsuz tutumları ile otokratik liderlik yaklaşımı arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($ES=.152$) olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları (örgütsel sinizm, sessizlik ve tükenmişlik) ile otokratik liderlik yaklaşımı arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü (.237, .150 ve .068) ilişkilerin bulunduğu anlaşılmıştır. Bu bulgu, okul yöneticisinin otokratik liderlik davranışları gösterme düzeyi arttıkça öğretmenlerin olumsuz tutum sergileme düzeylerinin de artabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bogosian (2012), otokratik lider davranışları baskın olan örgüt ortamlarında, çalışanların görüşlerini açıklamak istemediklerini ve sorunların çözümlenmesine katkı sunmadıklarını belirtmiştir. Alga (2017) araştırmasında, otokratik liderlik yaklaşımının tükenmişlik düzeyini pozitif ve düşük düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin otoriter liderliğe bağlı olarak yasal gücü sıklıkla kullanılmaları sonucunda, öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardan hem duygusal hem de davranışsal olarak uzaklaştığı ayrıca performanslarının da düştüğü görülmüştür (Gül ve Ağıröz, 2011).

Çalışmada bulunan etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde, örgütsel sessizlik açısından destekleyici (-.543) ve dönüşümcü (-.416) liderlik yaklaşımlarının etkili olduğu görülmüştür. Buna göre, yöneticilerin destekleyici ve dönüşümcü liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel sessizliği üzerinde negatif yönde güçlü bir etkiye sahiptir. Okul yöneticilerinin çalışanlara destek ve değer vermesi, onları motive edici davranışlar sergilemesi, düşüncelerin özgürce açıklanmasına fırsat vermesi, sessizlik davranışının azalmasını sağlayacaktır. Okullarda öğretmenlerin sessiz kalması veya kalmaması, yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ilişkili olması bulgusu, literatürdeki diğer çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Nitekim Altınkurt (2014) yaptığı çalışmada, okul müdürünün emredici ve kısıtlayıcı davranışlarının öğretmenlerin sessizlik davranışlarını arttırdığını, destekleyici davranışlarının ise sessizlik davranışlarını azalttığını ortaya koymuştur. Bogosian (2012) yöneticilerin liderlik davranışlarının gruptaki etkileşim düzeyine etkilerini incelediği çalışmada, otokratik liderlik yaklaşımının örgütsel sessizliğe neden olduğunu, insan odaklı paylaşılan liderlik yaklaşımının ise sessizlik olasılığını en düşük düzeye düşürdüğünü ve çalışanların bu tür örgütlerde kendilerini daha özgürce ifade edebildiklerini belirtmiştir. Liderlik türleri ve örgütsel sessizliği inceleyen bazı çalışmalarda da yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergiledikleri örgütlerde, çalışanların örgütsel sessizlik yaşamadıkları, örgütte aktif olarak hareket etmek istedikleri sonucuna ulaşılmıştır

(Ayan, 2013; Erol ve Köroğlu, 2013). Bu bağlamda okullarda yöneticilerin, otokratik liderlik davranışlarını daha az tercih etmeleri ve özellikle dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranış göstermemeleri açısından önemlidir.

Çalışmada bulunan etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde, örgütsel sinizm açısından etik (-.635), paylaşımcı (-.624) ve karizmatik (-.503) liderlik yaklaşımlarının etkili olduğu görülmüştür. Gövez (2013) ile Doğan ve Uğurlu (2014) çalışmalarında, örgütsel sinizm ve liderlik stilleri arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. İnce ve Turan (2011) yaptıkları araştırmada; adalet, içtenlik ve dürüstlük gibi değerlerden yoksun olan örgütlerde, çalışanların daha fazla örgütsel sinizm davranışları gösterdikleri belirtilmiştir. Yöneticilerine güven duyulan örgütlerde sinik davranışlarla az karşılaşmaktadır (Kalağan, 2009). Okul yöneticisinin, güven, dürüstlük ve şeffaflık gibi değerleri vurgulaması ve etik liderlik davranış göstermesi, güvensizlikten kaynaklanan örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemekte ve bu olumsuz tutumun oluşmasını önleyebilmektedir.

Çalışmada bulunan etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde, örgütsel tükenmişlik açısından destekleyici liderlik yaklaşımının (-.243) etkili olduğu görülmüştür. Timms vd. (2006), okul yöneticisinin desteği ve güvenirliliği yüksek olduğunda, öğretmenlerin yaşadığı tükenmişliğin düşük düzeyde kaldığını belirlemişlerdir. Karara katılma, yöneticiler ve iş arkadaşlarından destek görme tükenmişliği önleyebilmektedir (Izgar, 2001). Adaletli, anlayışlı ve katılımcı bir yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde, çalışanların görüşlerine değer verip onları dinleyen bir yönetici, tükenmenin önlenmesini ve giderilmesini sağlayacaktır (Kaçmaz, 2005).

Çalışmada, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile otokratik liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiler açısından yayınlanma yılı aralığı değişkeninin, heterojen özelliğın bir nedeni olabileceği anlaşılmıştır ($Q_b=8.442$, $p<.05$). Bu sonuç, 2018-2019 yıllarında yöneticiler otokratik liderlik davranışları gösterdiğinde öğretmenlerin önceki yıllara oranla daha çok olumsuz tutum ve davranışları sergileyebileceği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim son yıllarda üretilen çalışmalarda da öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışlarında, okul yöneticilerinin otokratik liderlik davranışlarının negatif etkisinin olduğu ifade edilmiştir (Deviren, 2019; Polat, 2018; Tanrıverdi, 2019). Bu durum son yıllarda daha önceki yıllara oranla öğretmenlerin okul yöneticilerinden otokratik liderlik davranışları yerine daha fazla dönüşümcü, destekleyici ve etik tutum ve davranışlar göstermelerini beklemelerinden kaynaklanabilir.

Çalışmada, meta analize dâhil edilen çalışmalar, otokratik liderlik dışındaki yaklaşımlar (destekleyici, karizmatik, dönüşümcü, paylaşımcı ve etik liderlik) açısından değerlendirildiğinde, çalışmalarda farklı sonuçlara ($p<.05$) ulaşıldığı ve çalışmaların heterojen özellik gösterdiği anlaşılmıştır. Sonuç olarak çalışmaların makale olması durumunda ulaşılan ortalama etki büyüklüğü değerinin (-.599), tez olması durumunda bulunan ortalama etki büyüklüğü değerinden (-.429) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, çalışma kapsamına alınan araştırmalarda da gözlenmiştir.

Araştırmada özellikle dönüşümcü, destekleyici, paylaşımcı ve etik liderlik davranışları gösteren okul yöneticilerinin, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranış gösterme düzeylerini azalttığı görülmüştür. Bu bağlamda öğretmenlere, gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitimlerinde destekleyici, paylaşımcı, dönüşümcü ve etik liderlik yaklaşımlarına yönelik farkındalıklarını geliştirici eğitim fırsatları sunulabilir. Okullara yönetici atama kriterleri; destekleyici, paylaşımcı, dönüşümcü ve etik liderlik davranışları göz önünde bulundurularak güncellenebilir.

Okullarda yöneticiler, adil, dürüst, açık, hesap verebilen ve şeffaf bir iklim oluşturduklarında öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları azalmaktadır. Bu noktada okul müdürleri öğretmenlerin

sorunlarıyla ilgili etkili çözümler üretebilir, okulun gelişimi sürecinde katkı vermek isteyen öğretmenleri destekleyebilir, yasal gücün yerine daha çok kendi etkileyici gücünü kullanabilir, okulda adaleti sağlayarak paylaşım ve güvene dayanan olumlu okul iklimi oluşturabilir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerle düzenli olarak bir araya gelerek kişisel ve örgütsel sorunları dinlemeleri, geliştirilen önerileri dikkate almaları, yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişimin güçlenmesine ve güven duygusunun gelişmesine yardımcı olabilecektir. İleride yapılacak araştırmalarda öğretmenlerde örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişliğe neden olan unsurlar belirlenebilir ve bu olumsuz tutum ve davranışların ortadan kaldırılmasına yönelik nitel araştırmalar yapılabilir, yapılan bu araştırmalar meta-sentez yöntemi ile birleştirilerek Türkiye'deki büyük resmin nitel verilerle daha iyi görülmesi sağlanabilir.

Kaynaklar

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Adıgüzel Gök, Z. (2019). *Algılanan örgüt iklimi ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Ağiroğlu Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık alguları arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Aksoy, E. (2019). *Öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik alguları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik alguları arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 28, 98-124.
- Alparslan, A. M., ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Altinkurt, Y. (2014). The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. *Anthropologist*, 18(2), 289-297.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., ve Salahlı, E.T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm alguları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm alguları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Arslantaş, C. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.
- Aslan, H. and Yılmaz, E. (2013). The study of teachers' general cynicism inclinations in terms of life satisfaction and other variables. *Creative Education*, 4(9), 588-591.
- Ayan, A. (2013). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması. (Yayımlanmamış doktora tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Aydın, A., Sarier, Y. and Uysal, Ş (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 806-811.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik uygulamaları: Eklektik bir tasarım çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4), 163-181.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bayat, S. (2015). *Okulların örgüt ikliminin öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. and Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment a study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bogosian, R. (2012). *Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings*. (Unpublished Doctoral Dissertation). The George Washington University.

- Bogosian, R. and Stefanchin, J. E. (2013). Silence is not always consent: Employee silence as a barrier to knowledge transfer. *International Conference on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities*. April 25-27, 2013. Washington, USA.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T. and Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. United Kingdom: John Wiley ve Sosns.
- Boz, A. (2016). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Böhm, S. and Bruni, A. (2003). Silent of sounds. *Ephemera*, 3(4), 260-264.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Brown, A. D. and Coupland, C. (2005). Sounds of silence: Graduate trainees, hegemony and resistance. *Organization Studies*, 26(7), 1049-1069.
- Byrne, B. M. (1991). Burnout: Investigation the impact of back ground variables for elementary, intermediate, secondary and university educators. *Teachers and Teaching Education*, 7(2), 197-209.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chin, J. M. C. (2007). Meta-analysis of transformational school leadership effects on school outcomes in Taiwan and the USA. *Asia Pacific Education Review*, 8(2), 166-177.
- Cohen L., Manion, L. and Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. London: Routledge Falmer.
- Cooper, H., Hedges, L. V. and Valentine, J. C. (2009). *The handbook of research synthesis and meta-analysis*. (2nd edition). New York: Russell Sage Publication.
- Czaja, M. and J.,Lowe (2000). Preparing leaders for ethical decisions. *The AASA Professor (American Association of School Administrators)*, 24(1), 7-12.
- Çankaya, İ. H., ve Aküzüm, C. (2011). İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişi kurma düzeyleri ile yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 49-57.
- Çelik, C., ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E., ve Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 483-500.
- Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Demirhan G. (2010). *Eğitim yöneticilerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin adanmışlık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Doğan, S., ve Uğurlu, C.T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. Dissertation of Master of Arts. Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Erol, G., ve Koroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Field, A. P. (2001). Meta-analysis of correlation coefficients: A Monte Carlo comparison of fixed- and random-effects methods. *Psychological Methods*, 6(2), 161-180.
- Fitzgerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational in justice and explanatory style*. Doctor of Philosophy. University of Cincinnati, UMI Microfilmed.
- Gedik, A., ve Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 53-68
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/etkileşimci liderlik arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Güçlü, N., Çoban, Ö., ve Atasoy R. (2017). Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46 (215), 167-191
- Gül, H., ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 172:188.
- Hedges, L. V. and Olkin, I. (1985). *Statistical method for meta-analysis*. United Kingdom: Academic Press.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama (7.Baskı)*. (Çev. Edt. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayın dağıtım.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H. (2003). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnce, T. and Turan, Ş. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37, 104-122.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*. (Unpublished doctoral dissertation). Tallahassee: The Florida State University.
- Johnson, S. M. (2000). Providing Moral Center. Retrieved from: <http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html> web.
- Johnson, A. L. (2007). *Organizational cynicism and occupational stress in police officers*. (Unpublished doctoral dissertation). Central Michigan University, Michigan.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik sendromu. *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış 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.
- Karakaşoğlu, N. (2011). *Eğitim yöneticilerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Kaya Göktepe, A. (2016). *Tükenmişlik sendromu* (1. baskı). İstanbul, Nesil Yayınları.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 191-212.

- Kurnaz, S. (2019). *Liderlik tarzı örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü: kamu kurumlarında bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kurt, T., ve Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166(33), 98-111.
- Kutanis, R. Ö., ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi? Bir Örnek Olay. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 693-699.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Lowe, K. B. and Galen, K. K. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J.A. and Chonko, L.B. (2009). The Virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal Of Business Ethics* 90:157–170
- Oktay, E., ve Gül, H., (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 403-428.
- Okumuş, K. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Orivelle, G. Brim, Jr. and Slanton, W. (1966). *Socialization after childhood: Two essays*. John Wiley and Sons. New York.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Kırşehir Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Özdemir H. Ö. (2017). *Yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların sinizm ve sanal kaytarma davranışları üzerine etkileri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Özdoğru, M., ve Güçlü, N. (2020). *Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul çıktıklarına etkisinin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi*. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 4(2), 88-103.
- Özgen, F. Ö. (2017). *Örgütsel adalet- sinizm ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Özkadam, Z. (2018). *İlkokul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Özözü, S. ve Altunay, E. (2016). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 259-294.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi, Konya.
- Pektaş, H. M. (2019). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Petticrew, M. and Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences*. MA-USA: Blackwell Publishers Ltd.
- Polat, D. D. (2018). *Öğretmenlerin yılmazlık düzeyleri ile iş doyumunu, mesleki tükenmişlik düzeyleri ve örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Polat, E. (2014). *Kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

- Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Karabük ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Potuk, A. (2017). *Mobbing davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Paulsen, N., Maldonado D., Victor J. and Ayoko C. O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 511 – 523.
- Roberson, M. E. B. and Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Russel, D. W., Altmaier, E. and Van Velzen, I. D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 269-274.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sergiovanni, T. J. and Starratt, R. J. (1998). *Supervision: A redefinition*. Boston, MA: Mcgraw-Hill.
- Singh, K. and Billingsley, B. S. (2001) Professional support and its effects on teachers' commitment. *Journal of Educational Research*, 91, 229-239.
- Somech, A. and Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Şamdan, T., ve Atanur Başkan, G. (2019). Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 17-40.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü Algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (İstanbul ili, Esenyurt ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Q'neil, J. (1997). *Leadership Aikido*. New York: Three Revers Press.
- Tanrıverdi, H. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ve yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Tatar, H. (2019). *Örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tepeli, S. (2016). *İlköğretimde yönetimleri demokratikliği ve öğretmenlerin suskunluğu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
- Timms, C., Graham, D. and Caltabiano, M. (2006). Gender implication of perceptions of trust worthiness of school administration and teacher burnout/job stress. *Australian Journal of Social Issues*. 41(3), 343-358.
- Topuzoğlu, A. (2009). *Demografik özellikler açısından okul yöneticisinden etik liderlik özellikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285-302.
- Uğur, S. S. (2016). *Kişilik tipolojilerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları: Kamu ve özel kesimde bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uğurlu, C. T. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36 (2): 203-213.
- Uyar, B., ve Zafer Güneş, D. (2019). Ortaokullarda örgütsel sinizmin yordayıcısı olarak örgütsel güven. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 121-128.

- Ünlü, Y. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13, 303-327.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yang, Y. (2014). Principals' transformational leadership in school improvement. *International Journal of Educational Management*, 28(3), 279-88.
- Yangın, D. (2015). *Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). 19 Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Zaleznik, A. (1993). *Learning leadership*. Chicago: Harward Business School Press.
- Zigrang, C. B. (2000). *The correlation between a principal's leadership style and personality, as perceived by the teacher, and its affect on teacher job satisfaction*. (Unpublished doctoral dissertation). Available From Proquest Dissertations and Thesis Database.

Extended Abstract

It is very important that the teachers who guide the society and build the future of a country display positive attitudes and behaviors towards their organizations. When the literature is analyzed, it is seen that there are many studies investigating the relationship between teachers' positive attitudes and behaviors (organizational commitment, job satisfaction, organizational citizenship behavior etc.) and the leadership of the school principal. In Turkey, however, no study examining the relationship between negative attitudes and behaviors of teachers (organizational cynicism, organizational silence and organizational burnout) and the leadership of school administrators by a meta-analysis was encountered in the literature. Organizational cynicism, organizational silence and organizational burnout should be prevented in educational organizations. In this context, it is very important to reveal and evaluate the relationship between the negative attitudes and behaviors of teachers and the leadership approaches of school administrators in the development and transformation of schools.

Based on this point, the subject of this study is to examine the relationship between negative attitudes and behaviors of teachers with the leadership of school administrators by meta-analysis and to expose the big Picture using the scientific work produced in Turkey. As a result of the research, it is aimed to support the importance of leadership of the school principal for schools with numerical data and in this context, to determine the effective leadership approaches of school administrators.

In this study, the relationship between the negative attitudes and behaviors of teachers and the leadership of school administrators was examined by meta-analysis method. Meta-analysis is a method of combining the findings of multiple studies, analyzing them and re-interpreting them on a specific subject, independent from each other. In the research conducted, it was understood that the data related to the subject examined could be accessed from scientific publications, and doctoral theses, master theses and articles with appropriate data for meta-analysis could be included in the study. In this research which examines the relationship between teachers' negative attitudes and behaviors (organizational cynicism, silence and burnout) and the leadership of the school principal (autocratic, supportive, charismatic, transformational, sharing and ethical leadership), 42 publications in accordance with the inclusion criteria were included in the scope of the research and 55 data sets of these publications were used. In the research, meta-analysis was done by using "CMA 2.0 (Comprehensive Meta-Analysis 2.0)" program.

A negative and medium-level correlation ($ES = -.326$) was found between the negative attitudes and behaviors of teachers and the leadership of the school principal. This result is important in terms of demonstrating the importance of leadership behavior, competence and skills in reducing negative attitudes and behaviors of teachers. It was also observed that the effect size value ($-.580$), which was calculated especially for the shared leadership approach, was at the highest level.

It has been observed that there is a weak positive and significant relationship ($ES = .152$) between the negative attitudes of teachers and the autocratic leadership approach. It was understood that there were weak positive (.237, .150 and .068) relationships between teachers' negative attitudes and behaviors (organizational cynicism, silence and burnout) and autocratic leadership approach. When the effect size values in the study were examined, it was found that supportive ($-.543$) and transformational ($-.416$) leadership approaches were effective in terms of organizational silence. Accordingly, supportive and transformational leadership behaviors of administrators have a strong negative effect on teachers' organizational silence. When the effect size values in the study were examined, it was observed that ethical ($-.635$), sharing ($-.624$) and charismatic ($-.503$) leadership approaches were effective in terms of organizational cynicism. When the effect size values in the study were examined, it was seen that the

supportive leadership approach (-.243) was effective in terms of organizational burnout. In the study, it was understood that the process variable may be a reason for heterogeneous feature in terms of the relationship between teachers' negative attitudes and behaviors and the autocratic leadership approach ($Q_b = 8.442, p < .05$). When the studies included in the meta-analysis were evaluated in terms of approaches other than autocratic leadership (supportive, charismatic, transformational, sharing and ethical leadership), it was understood that different results ($p < .05$) were achieved in the studies and the studies showed heterogeneous features.

In the research, it was observed that school administrators who display supportive, sharing, transformational and ethical leadership behaviors, decrease the negative attitude and behavior levels of teachers. In this context, teachers can be provided with pre-service and in-service training in order to increase awareness of supportive, sharing, transformational leadership approaches. The criteria for appointment of administrators within the Ministry of National Education can be updated on the basis of supportive, sharing, transformational and ethical leadership characteristics. School principals can be encouraged to pursue a master's degree and offered opportunities to raise their education level.

When school administrators create a fair, honest, open, accountable and transparent climate, teachers' negative attitudes and behaviors decrease. At this point, school principals can produce effective solutions for the problems faced by teachers, support teachers who want to contribute to the development of the school, use their impressive power instead of using the power arising from bureaucracy, and create a positive school climate based on sharing and trust by providing justice in the school. School administrators may regularly meet teachers, listen to personal and organizational problems, take into account the suggestions developed in order to help strengthen communication and develop a sense of trust between administrators and teachers.

It is also proposed to carry out qualitative researches in order to determine the factors that cause organizational silence and organizational burnout of teachers with elimination of these negative attitudes and behaviors. In addition, the data of the study can be combined with made this the meta-synthesis to see the big picture in Turkey.