



# Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Uygulamalarına Yönelik Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki<sup>1</sup>

Ergün AKSOY<sup>2</sup>, Aynur B. BOSTANCI<sup>3,\*</sup>

<sup>2</sup> Denizli Milli Eğitim Müdürlüğü; sergunaksoy@hotmail.com

<sup>3</sup> Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi; aynur.bozkurt@usak.edu.tr

\*Sorumlu iletişim yazarı: aynur.bozkurt@usak.edu.tr

## Özet

Okullarda uygulanan paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evreni 2018–2019 eğitim öğretim yılında Denizli ilindeki ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Denizli ilindeki toplam 5865 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, Denizli ilinde görev yapan 407 öğretmendir. Araştırmada uygun örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmada veriler “Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği” ve “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilere hangi tür analizlerin yapılması gerektiğini tespit etmek için araştırma değişkenlerine yönelik çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Elde edilen değerlere bakılarak verilerin normal dağıldığı görüldüğünden analizlerde t-Testi, ANOVA, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu ve Çoklu regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir. Araştırmaya göre, öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algı düzeyleri yüksektir. Okullarda paylaşılan liderliğin uygulanma durumuna yönelik öğretmen algılarının ise, cinsiyet ve aynı okulda çalışma sürelerine göre benzer olduğu görülmüştür. Yine araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve çalışılan okul düzeyi değişkenine göre, paylaşılan liderliğin uygulanma düzeylerine yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmanın diğer değişkenine ilişkin sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri düşük olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına ve çalıştıkları okul düzeylerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır. Mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre ise öğretmenlerin sinizm düzeyleri farklılaşmamaktadır. Araştırmanın başka bir sonucu da öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmesidir. Araştırmada son olarak, okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini tüm okul düzeylerinde anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarındaki artış, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinde azalmaya yol açmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin bu konuda farkındalık oluşturması için eğitime alınmaları gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Paylaşılan liderlik, örgütsel sinizm; sinizm; görevlerin birlikte tamamlanması; okul liderliği; olumsuz tutum.

## The Relationship Between Teachers' Perceptions to Shared Leadership in Schools And Levels of Organizational Cynicism

### Abstract

The research, which aims to determine the relationship between shared leadership practices applied in schools and teachers' organizational cynicism levels, is a relational screening model. The population of the research consists of teachers working in primary, secondary and high schools in Denizli in 2018-2019 academic year. In total, 5865 teachers in Denizli create the population of the research. The sample of the study consists of 407 teachers working in Denizli. Appropriate sampling method was used in the research. The data were collected with “Shared Leadership Perception Scale” and “Organizational Cynicism Scale for Teachers”. The skewness and kurtosis coefficients of the research variables were examined to determine which kind of analysis should be performed on the data. Since the data were normally distributed, t-Test, ANOVA and Pearson Product-Moment Correlation and Multiple Regression Analysis techniques were used. The results of the research are indicated as follows. According to the research, teachers' perception levels of shared leadership practices in schools are high. In the research, it was seen that teachers' perceptions about the implementation of

<sup>1</sup> Bu makale, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde ikinci yazarın danışmanlığındaki aynı konulu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

shared leadership in schools were similar in terms of gender and working time in the same school. In the research, it was found that there is a significant difference between the teachers' perceptions regarding the application of some dimensions of shared leadership according to the professional seniority, the number of teachers in the school and the level of school worked. According to the results of the other variable of the study, teachers' organizational cynicism levels are low. Organizational cynicism levels differ according to the gender of teachers, the number of teachers in the school they work and the school levels they work. According to the variables of professional seniority and working time in the same school, cynicism levels of teachers do not differ. Also, a significant negative correlation was found between teachers' perceptions of shared leadership practices in schools and organizational cynicism levels. Finally, it was observed that shared leadership practices in schools significantly predict teachers' organizational cynicism levels at all school levels. The increase in shared leadership practices in schools leads to a decrease in teachers' levels of organizational cynicism. Therefore, school administrators need to be trained in order to raise awareness on this issue.

**Key words:** Shared leadership; organizational cynicism; cynicism; educational leadership; completing tasks together; negative attitude.

## 1 Giriş

Günümüzde hızlı değişim nedeniyle örgütteki işlerin giderek karmaşıklaşması, zorlukların artması tüm işlerin bir kişi tarafından yönetilmesini imkânsız hale getirmektedir. Türkiye’de okul liderliğindeki değişim ve değişimin etkileri üzerine yapılan “okul liderliği anlayışında değişim zamanı: yenilikçi, gelişen ve paylaşılan liderlik” konferansında (09 Nisan 2009) okullar için paylaşılan liderliğin önemi vurgulanmıştır. Bu anlamda paylaşılan liderlik görev ve sorumlulukların örgütün üyeleri arasında paylaşıldığı bir takım liderliği olarak tanımlanmaktadır (Bostancı, 2013). Beycioğlu ve Aslan’a (2010) göre okul yöneticilerinin de karmaşıklaşan eğitim örgütlerinde, yalnız olarak liderlik sorumluluklarını yerine getirmeleri güçtür. Okulların değişime ayak uydurabilmesi için, okullarda yetki ve sorumlulukların paydaşlar arasında paylaşıldığı, kararların örgüt paydaşları tarafından ortaklaşa alındığı ve etkin iletişim ve yardımlaşmanın ön planda tutulduğu demokratik liderlik uygulamaları gereklidir. Paylaşılan liderlik, örgüt çalışanların farklılıklarının, yönetici tarafından algılanıp tespit edilerek, okulun tüm paydaşlarına liderlik rollerinin paylaştırılmasıdır (Yörük & Kocabaş, 2001; Yılmaz & Turan 2015; Yılmaz, 2013; Erol & Turhan, 2018 ). Paylaşılan liderlik dört bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler hesap verebilirlik, eşitlik, ortaklık ve sahipliktir. Bu anlamda paylaşılan liderlik, örgütte yapılan tüm çalışmalarda her bireyin katkısının eşsiz görüldüğü, güvene dayalı bir ortaklığın olduğu, herkesin işine ve örgüte sahip çıktığı ve hesap verebildiği bir uygulama olarak görülmektedir (Cawthorne, 2010 Akt. Bostancı, 2013).

Okulda paylaşılan liderlik uygulamaları, profesyonel topluluk normlarını pekiştirmekte ve öğretmenleri birbirine bağlamaktadır. Bu durum da öğretmenlerin öğretimin kalitesini artırma eğilimlerini artırmaktadır (Wahlstrom & Louis, 2008). Yılmaz’a (2013) göre de paylaşılan liderlik okulun üyelerinin daha yakın ilişkilerde bulunmasıyla içten ilişkiler geliştirilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarının, araştırmanın diğer değişkeni olan öğretmenlerde olumsuz tutum ve davranış olarak adlandırılabilir örgütsel sinizmin düzeyini azaltabileceği anlaşılmaktadır

Sinizm, insanların amaçları ile alakalı olarak kötümser ve karamsar bir şekilde olayları açıklama tutumu olarak görülmektedir (Polatcan, 2011). Örgütsel sinizm ise, örgüt çalışanlarının, örgütün ahlaki değerlerden yoksun olduğu, hakkaniyet, doğruluk, dürüstlük ve içtenlik gibi temel ilkelerin örgütsel çıkarlar uğruna harcandığı yönündeki kabullenişleri olarak açıklanabilmektedir (Erdost, Karacaoğlu & Reyhanoğlu, 2007; Balıkcıoğlu, 2013). Örgütsel sinizmin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; bilişsel (inanç), duyuşsal (duygu) ve davranışsal boyuttur. Bilişsel boyut, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Duyuşsal boyut, duygusal tecrübeler sonucunda örgüte karşı oluşan negatif olarak nitelendirilen olumsuz duyguları kapsayan tutumlardan oluşmaktadır. Davranışsal boyut ise, örgütü kötüleyici olan dalga geçme, eleştirilerde bulunma, şikâyette bulunma vb. olumsuz davranışlar gösterme veya eğiliminde bulunma sürecidir (Yavuz & Bedük, 2016; Polatcan, 2011; Şirin, 2011; Çağ, 2011; İnce & Karacaoğlu, 2012; Eryeşil & Fındık 2012; Turan, 2011).

Paylaşılan liderliğin örgüt için grup dayanışmasının kolaylaştırması, grup üyeleri arasında yanlış anlamaların azalması ve ekip başarısının artması gibi yararları bulunmaktadır (Kocolowski, 2010 Akt. Bostancı, 2012). Pearce (2004) paylaşılan liderlik uygulamalarını benimseyen örgütlerde karşılıklı bağımlılık ve yaratıcılık arttığından başarı ihtimalinin yüksek olduğunu dile getirmektedir. Paylaşılan liderlikte takım üyeleri hedeflere giderken otoriteyi ve birbirlerine liderlik yapma görevini paylaşmaktadırlar. Bu da yapılan iş karşısında sorumluluk alınmasına ve çalışanın kendini ifade etmesine olanak sağlamaktadır. Paylaşılan liderliğin alan yazındaki çalışmalara göre de örgüt iklimini ve örgüt üyelerinin örgüt içerisinde kendilerini güvende hissettikleri psikolojik güvenliği de olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Örgüt psikolojik güvenliği, örgüt üyesinin örgüt içerisinde kendisini güvende hissetmesidir (Yener, 2014). Bütün bu açıklamalar doğrultusunda, okullarda uygulanan paylaşılan liderlik uygulamalarının öğretmenlerin sinizm düzeylerini etkileyeceği açıktır. Örgütsel sinizm, örgütlerin performansını son derece olumsuz etkileyebilecek davranışların ortaya çıkmasına yol açan istenmeyen bir durumdur (Taslak & Dalgın, 2015). Paylaşılan liderlik, okulun hedeflerine ulaşmasını daha kolay hale getirmekte, okul üyeleri arasında yakın ve içten ilişkiler geliştirmekte ve okul çalışanlarının okullarına olumlu düşünceler beslemesini sağlamaktadır (Yılmaz, 2013). Bu nedenle araştırmada paylaşılan liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmada, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1) Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları öğretmen görüşlerine göre ne düzeydedir?

- 2) Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyetlerine, kıdemlerine, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma sürelerine ve görev yaptıkları okul düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri nedir?
- 4) Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri cinsiyetlerine, kıdemlerine, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma sürelerine ve görev yaptıkları okul düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
- 5) Öğretmen görüşlerine göre okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- 6) Okuldaki paylaşılan liderlik uygulamaları, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini yordamakta mıdır?

## 2 Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### 2.1 Araştırmanın Modeli

Okullarda uygulanan paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.

### 2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2018–2019 eğitim öğretim yılında Denizli ilindeki ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 5865 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, 407 öğretmendir. Araştırmada uygun örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem sayısının belirlenmesinde kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgeye göre toplam 5865 öğretmen evreninde %95’lik güven düzeyi,  $\alpha=.05$  anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Örneklem ilişkin demografik verilere ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1. Demografik verilere ilişkin frekans ve yüzde tablosu**

Demografik Özellikler	f	%	
Cinsiyet	Kadın	198	48,6
	Erkek	209	51,4
Kıdem	1-10 yıl	106	26,0
	11-20 yıl	151	37,1
	21 yıl ve üzeri	150	36,9
Çalışılan okuldaki öğretmen sayısı	1-10 kişi	46	11,3
	11-20 kişi	87	21,4
	21-30 kişi	57	14,0
	31 ve üzeri	217	53,3
Aynı okulda çalışma süresi	1-3 yıl	123	30,2
	4-6 yıl	113	27,8
	7-9 yıl	90	22,1
	10 yıl ve üzeri	81	19,9
Çalışılan okul düzeyi	İlkokul	130	31,9
	Ortaokul	148	36,4
	Lise	129	31,7

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 198’ i (%48,6) kadın, 209’u (%51,4) erkektir. Kıdemlerine göre, 1-10 yıl olan öğretmen sayısı 106, oranı %26,0; 11-20 yıl olan öğretmen sayısı 151, oranı %37,1; 21 yıl ve üzeri olan öğretmen sayısı 150, oranı ise %36,9’dur. Çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-10 olan öğretmen sayısı 46, oranı %11,3; 11-20 öğretmen olan öğretmen sayısı 87, oranı %21,4; 21-30 öğretmen olan öğretmen sayısı 57, oranı %14,0; 31 ve üzeri öğretmen sayısı 217, oranı % 53,3’dür. Araştırma örneklemindeki aynı okuldaki çalışma süresi 1-3 yıl olan öğretmen sayısı 123, oranı %30,2; 4-6 yıl olan öğretmen sayısı 113, oranı %27,8; 7-9 yıl olan öğretmen sayısı 90, oranı %22,1; 10 yıl ve üzeri olan öğretmen sayısı ise 81, oranı 19,9’dur. Çalışılan okul düzeyine göre, çalıştığı okul düzeyi ilkökul olan öğretmen sayısı 130, oranı %31,9; çalıştığı okul düzeyi ortaokul olan öğretmen sayısı 148, oranı %36,4; çalıştığı okul düzeyi lise olan öğretmen sayısı 129, oranı %31,7 olarak bulunmuştur.

### 2.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler “Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği” ve “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği” ile toplanmıştır. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği, Bostancı (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek Likert tipi veri toplama aracı olup, maddeler dörtlü olarak derecelendirilmiştir. Madde puan aralıkları çok düşükten, çok yükseğe doğru puanlanmıştır. Bu aralıkları 1.00 –1.75=çok düşük, 1.76- 2.50=düşük, 2,51-3.25=yüksek ve 3.26-4,00= çok yüksek şeklindedir. Yine ölçeğin bu araştırma için güvenilirlik analizlerine göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması boyutu için .92, karşılıklı beceri geliştirme boyutu için .85, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim boyutu için .82 ve duygusal destek boyutu için ise .83 olarak hesaplanmıştır. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği’ne ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının literatürde kabul gören ,70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin üstünde olduğu tespit edilmiştir.

*Örgütsel Sinizm Ölçeği*, Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek yine Likert tipi veri toplama aracı olup, maddeler beşli olarak derecelendirilmiştir. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri çok düşükten, çok yükseğe doğru puan aralıkları kullanılmıştır. Bu aralıklar: 1,00-1,80=çok düşük, 1,81 -2,60 =düşük, 2,61-3,40=orta, 3,41- 4,20 yüksek ve 4,21 – 5,00=çok yüksek olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin bu araştırma için hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise, örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma boyutu için .89, performans düşüren etkenler boyutu için .91, okula karşı olumsuz tutum boyutu için .83 ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutu için .82 olduğu görülmüştür. Yine ölçeğin güvenilirlik katsayılarının istenilen değer olan .70 değerinin üstünde olduğu görülmüştür (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013).

## 2.4 Verilerin Analizi

Verilere hangi tür analizlerin yapılması gerektiğini tespit etmek için araştırma değişkenlerine yönelik çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Yapılan test sonucunda paylaşılan liderlik değişkenine ilişkin veriler için çarpıklık kat sayısı -.317, basıklık katsayısı ise .642 olarak bulunmuştur. Yine örgütsel sinizm verilerine uygulanan test sonucunda, çarpıklık kat sayısının .689; basıklık katsayısının ise .969 olduğu görülmüştür. Elde edilen değerlere bakılarak verilerin normal dağıldığı görüldüğünden, analizlerde t-Testi, ANOVA ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu ve çoklu regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri algılarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için t -Testi kullanılmıştır. Öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem, çalışılan okul düzeyi, okuldaki öğretmen sayısı ve aynı okuldaki çalışılan süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için ise ANOVA kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için de TUKEY testi yapılmış, anlamlılık düzeyi 05 olarak alınmıştır. Yine değişkenler arasında çoklu bağlantılılık problemi olup olmadığına yönelik, VIF ve tolerans değerleri incelenmiş, değişkenleri arasındaki VIF değerlerinin 1.141 ile 2.396. arasında, tolerans değerlerinin de .417 ile .876 arasında olduğu anlaşılmıştır. Tolerans değerlerinin .02'den büyük, VIF değerlerinin ise 10'dan küçük olması nedeniyle çoklu bağlantılılık problemi olmadığı görülmüştür. Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için ise Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini yormayıp yordamadığına yönelik olarak da çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

## 3 Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Aşağıda öncelikle öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin algı düzeylerine, daha sonra örgütsel sinizm düzeylerine, son olarak da iki değişken arasındaki ilişkilere yönelik bulgular ve yorumları verilmiştir.

### 3.1 Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik öğretmen algılarına ilişkin bulgular ve yorumlar

Aşağıdaki Tablo 2'de okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerine yönelik bulgular ve yorumları yer almaktadır.

**Tablo 2. Öğretmenlerin Okullarda Paylaşılan Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algı Düzeyleri**

Paylaşılan Liderlik	$\bar{x}$	Ss	Düzye
Görevlerin Birlikte Tamamlanması	2,91	,59377	Yüksek
Karşılıklı Beceri Geliştirme	2,95	,68892	Yüksek
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	2,61	,57070	Yüksek
Duygusal Destek	3,03	,59960	Yüksek
Paylaşılan Liderlik (Toplam)	2,87	,48522	Yüksek

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin, paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması ( $\bar{x}= 2,91$ ), karşılıklı beceri geliştirme ( $\bar{x}= 2,95$ ), çalışanların merkezi olmayan etkileşim ( $\bar{x}= 2,61$ ) ve duygusal destek ( $\bar{x}= 3,03$ ) boyutlarında yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Paylaşılan liderlik uygulamaların genel olarak var olma düzeyine yönelik öğretmen algıları da ( $\bar{x}= 2,87$ ) yüksektir. Araştırmada öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algılarının demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik elde edilen bulgular ise, şu şekildedir:

*Cinsiyet değişkenine göre*, paylaşılan liderliğin görevlerin ortak tamamlanması [ $t_{(402)} = 1,442$ ,  $p>.05$ ], karşılıklı beceri geliştirme [ $t_{(404)} = ,929$ ;  $p>.05$ ], çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim [ $t_{(404)} = 1,271$ ;  $p>.05$ ] ve duygusal destek [ $t_{(403)} = 1,478$ ;  $p>.05$ ] boyutlarının uygulanma durumuna yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Elde edilen bulgulara göre okullarda paylaşılan liderliğin uygulanma durumuna yönelik öğretmen algılarının cinsiyete değişkenine göre benzer olduğu söylenebilir.

*Kıdem değişkenine göre*, öğretmenlerin, okullarda paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması [ $F_{(2-401)} = 1,471$ ;  $p>0.05$ ], karşılıklı beceri geliştirme [ $F_{(2-403)} = ,030$ ;  $p>0.05$ ], çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim [ $F_{(2-403)} = ,426$ ;  $p>0.05$ ] ve duygusal destek [ $F_{(2-402)} = ,414$ ;  $p>0.05$ ] boyutlarının uygulanma durumuna yönelik algıları arasında farklılık bulunmamıştır. Yani paylaşılan liderliğin uygulanma durumuna yönelik algıların hepsinde öğretmenlerin benzer algı düzeyinde olduğu sonucuna varılabilmektedir.

*Öğretmen sayısı değişkenine göre*, öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması boyutunun [ $F_{(3-401)} = 4,261$ ;  $p<0.05$ ] uygulanma durumlarına yönelik algıları farklılaşmaktadır. Öğretmen sayısı 1-10 arasında olan okullardaki öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması boyutunun uygulanma durumlarına yönelik algıları, 11-20 öğretmen sayısı, 31 ve üzeri öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir. Bunun sebebi öğretmen sayısının az olduğu okullarda işbirliği ve dayanışmanın daha fazla

olması olarak gösterilebilir. Bununla birlikte, çalışan okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre, öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderliğin karşılıklı beceri geliştirme [ $F_{(3-401)}= 1,224$ ;  $p>0.05$ ], çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim [ $F_{(3-401)}= .928$ ;  $p>0.05$ ] ve duygusal destek [ $F_{(3-401)}=1,211$ ;  $p>0.05$ ] boyutlarına yönelik öğretmen algıları farklılaşmamaktadır.

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre, öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderliğin görevlerin ortak tamamlanması [ $F_{(3-400)}= , 506$ ;  $p>0.05$ ], karşılıklı beceri geliştirme [ $F_{(3-402)}= ,502$ ;  $p>0.05$ ], çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim [ $F_{(3-402)}= 2,036$ ;  $p>0.05$ ] ve duygusal destek [ $F_{(3-401)}= ,118$ ;  $p>0.05$ ] boyutlarının uygulanma durumu algılarının, farklılaşmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul düzeyi değişkenine göre okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algılarına ilişkin bulgular ise Tablo 3' te yer almaktadır.

**Tablo 3. Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görevlerin Birlikte Tamamlanması Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Paylaşılan Liderlik Boyutları	Okul Düzeyi	N	$\bar{X}$	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Görevlerin Birlikte Tamamlanması	İlkokul	130	3,03	.60945	G.Arası	6,238	2	3,119	9,207	.000	1-3
	Ortaokul	148	3,00	.58509	G.İçi	135,846	401	.339			2-3
	Lise	126	2,73	.54852	Top.	142,084	403				
Karşılıklı Beceri Geliştirme	İlkokul	130	3,06	.73766	G.Arası	3,101	2	1,551	3,304	.035	1-3
	Ortaokul	148	2,93	.72675	G.İçi	189,114	403	.469			2-3
	Lise	128	2,84	.57012	Top.	192,215	405				
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	İlkokul	130	2,64	.63571	G.Arası	.166	2	.083	.254	.776	Yok
	Ortaokul	148	2,59	.57292	G.İçi	131,741	403	.327			
	Lise	128	2,61	.49690	Top.	131,907	405				
Duygusal Destek	İlkokul	130	3,12	.62033	G.Arası	1,863	2	.932	2,612	.075	Yok
	Ortaokul	148	3,02	.63559	G.İçi	143,383	403	.357			
	Lise	127	3,00	.52220	Top.	145,247					

Tablo 3'e göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul düzeyi değişkenine göre, okullarda paylaşılan liderliğin uygulanma düzeylerine yönelik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, paylaşılan liderliğin görevlerin ortak tamamlanması [ $F(2-401)= 9,207$ ;  $p<0.05$ ] ve karşılıklı beceri geliştirme [ $F(2-403)= 3,304$ ;  $p<0.05$ ] boyutlarının uygulanma düzeylerine yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Her iki boyutun uygulanma düzeyi konusunda ilkokul ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenlerinin algı düzeyleri farklılaşmaktadır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin bu boyutların uygulanma durumlarına yönelik algıları ise, benzerdir. Elde edilen bulgulara göre ilkokul ve ortaokul öğretmenleri, lise öğretmenlerine göre okullarında paylaşılan liderliğin görevleri birlikte tamamlama ve karşılıklı beceri geliştirme boyutlarının daha fazla uygulandığını düşünmektedirler. Yine Tablo 3'e göre öğretmenlerin görev yaptıkları okul düzeyine göre, paylaşılan liderliğin öğretmenlerin çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim [ $F(2-403)= .254$ ;  $p>0.05$ ] ve duygusal destek [ $F(2-342)= 2,612$ ;  $p>0.05$ ] boyutlarının uygulanma durumlarına yönelik algılarının ise farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

### 3.2 Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine yönelik bulgular ve yorumlar

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algı Düzeyleri**

Örgütsel sinizm	$\bar{X}$	SS	Düzye
Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	2,04	,73230	Düşük
Performansı düşüren etkenler	2,30	,88347	Düşük
Okula karşı olumsuz tutum	1,58	,66585	Çok düşük
Çalışanların kararlarını uygulamaya katılımı	2,05	,88962	Düşük
Örgütsel sinizm	2,04	,63198	Düşük

Tablo 4'ten anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin, örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma( $\bar{X}= 2,04$ ), performansı düşüren etkenler( $\bar{X}= 2,30$ ) ve çalışanların kararları uygulamaya katılımı ( $\bar{X}= 2,05$ ) boyutlarına ve örgütsel sinizmin geneline( $\bar{X}= 2,04$ ) yönelik sinizm düzeylerinin düşük düzeyde, okula karşı olumsuz tutum boyutuna( $\bar{X}= 1,58$ ) yönelik sinizm düzeylerinin ise çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Yine araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine yönelik algılarının demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik elde edilen bulgular ise aşağıdaki şekildedir.

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri, örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma [ $t_{(405)} = -2,156$ ;  $p<.05$ ] ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı [ $t_{(402)} = 2,306$ ;  $p<.05$ ] boyutlarında farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenlerin çalıştığı kurumdan uzaklaşma düzeyleri, kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutunda kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha yüksek sinizm düzeyine sahiptirler. Örgütsel sinizmin okula karşı olumsuz tutum [ $t_{(405)} = -1,208$ ;  $p>.05$ ] ve performansı düşüren etkenler [ $t_{(403)} = -0,978$ ;  $p>.05$ ] boyutlarına ilişkin öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasında ise, cinsiyetlerine göre anlamlı fark bulunmamıştır.

Kidem değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma [ $F_{(2-404)}=.718$ ;  $p>0.05$ ], performansı düşüren etkenler [ $F_{(2-402)}= .695$ ;  $p>0.05$ ], okula karşı olumsuz tutum [ $F_{(2-404)}=.424$ ;  $p>0.05$ ] ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı [ $F_{(2-404)}=.125$ ;  $p>0.05$ ] boyutlarına yönelik sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Öğretmen sayısı değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma [ $F_{(3-400)}= 5,868$ ;  $p<0.05$ ] boyutuna yönelik sinizm düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. 1-10 arası öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin sinizm düzeyleri, 11-20 arasında öğretmene sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha düşüktür. Yine 31 ve daha fazla öğretmenin olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin sinizm düzeyleri ise, 11-20 ve 21-30 arası öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha düşüktür. Çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre performansı düşüren etkenler [ $F_{(3-401)}= 2,935$ ;  $p<0.05$ ] boyutuna yönelik öğretmenlerin sinizm düzeyleri de farklılaşmaktadır. Öğretmen sayısı 11-20 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin sinizm düzeyleri, 1-10 ve 31 ve daha üzeri öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir. Örgütsel sinizmin çalışanların kararları uygulamalara katılımı [ $F_{(3-403)}= .298$ ;  $p>0.05$ ] boyutuna yönelik sinizm algıları arasında öğretmen sayısına göre farklılık bulunmaktadır. Bu farklılık 1-10 öğretmen sayısına ve 31 ve üzeri öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenler arasındadır. 1-10 arası öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin sinizm düzeyleri, 31 ve üzeri öğretmene sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha düşüktür. Örgütsel sinizmin okula karşı olumsuz tutum [ $F_{(3-403)}= 1,231$ ;  $p>0.05$ ] boyutuna yönelik öğretmenlerin sinizm düzeyleri ise, okulda bulunan öğretmen sayısına göre farklılaşmamaktadır.

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre, örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma [ $F_{(3-403)}= ,200$ ;  $p>0.05$ ], performansı düşüren etkenler [ $F_{(3-403)}= ,912$ ;  $p>0.05$ ], okula karşı olumsuz tutum [ $F_{(3-403)}= 2,040$ ;  $p>0.05$ ] ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı [ $F_{(3-403)}= 2,014$ ;  $p>0.05$ ] boyutlarına yönelik sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışılan okul düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına yönelik bulgular Tablo 5 'te verilmiştir.

**Tablo 5. Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sinizm Boyutları	Okul Düzeyi	N	$\bar{x}$	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	İlkokul	130	1,95	.71067	G.Arası	3,769	2	1,885	3,558	.029	1-3
	Ortaokul	148	2,00	.80441	G.İçi	213,965	404	.530			
	Lise	129	2,18	.64762	Top.	217,725	406				
Performansı Düşüren Etkenler	İlkokul	129	2,21	.91652	G.Arası	4,072	2	2,036	2,630	.073	Yok
	Ortaokul	147	2,27	.93634	G.İçi	311,261	402	.774			
	Lise	129	2,45	.76921	Top.	315,333	404				
Okula Karşı Olumsuz Tutum	İlkokul	130	1,49	.65471	G.Arası	2,630	2	1,315	2,996	.051	Yok
	Ortaokul	148	1,56	.74064	G.İçi	177,372	404	.439			
	Lise	129	1,70	.56899	Top.	180,003	406				
Çalışanların Kararları Uygulamalara	İlkokul	130	1,89	.84282	G.Arası	14,764	2	7,382	9,973	.000	1-3 2-3
	Ortaokul	148	1,96	.85435	G.İçi	304,181	401	.759			
	Lise	126	2,33	.91761	Top.	318,945	403				

Tablo 5'te çalıştığı okul düzeyi ilkökul, ortaokul ve lise olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma boyutuna yönelik sinizm düzeylerine ait puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [ $F_{(2-404)}= 3,558$ ;  $p<0.05$ ]. Anlamlı farklılıklar ilkökul ve lisede çalışan öğretmenler arasındadır. İlkokulda çalışan öğretmenlerin çalıştığı kurumdan uzaklaşma boyutuna yönelik sinizm düzeyleri, lisede çalışan öğretmenlere göre daha düşüktür. Öğretmenlerin çalıştığı okul düzeyine göre örgütsel sinizmin performansı düşüren etkenler [ $F_{(2-404)}= 2,630$ ;  $p<0.05$ ] ve okula karşı olumsuz tutum [ $F_{(2-404)}=2,996$ ;  $p<0.05$ ] boyutlarına yönelik sinizm düzeyleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizmin çalışanların kararları uygulamalara katılımı [ $F_{(2-404)}=9,731$ ;  $p<0.05$ ] boyutuna yönelik örgütsel sinizmin düzeylerinin de çalıştıkları okul düzeyine göre farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılıklar ilkökul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerle ve lisede çalışan öğretmenler arasındadır. Lisede çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizmin çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutuna yönelik sinizm düzeyleri daha yüksektir.

### 3.3 Öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bulgular ve yorumlar

Öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki yönelik bulgular aşağıdaki Tablo 6 da verilmiştir.

**Tablo 6. Öğretmenlerin Okullarda Paylaşılan Liderlik Uygulamalarına Yönelik Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Tablosu**

	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Görevlerin Birlikte Tamamlanması [1]	-.515*	-.418*	-.389*	-.361*	-.541*
Karşılıklı Beceri Geliştirme [2]	-.449*	-.303*	-.363*	-.266*	-.434*
Çalışanlar A.Merkezi Olmayan Etkileşim [3]	-.317*	-.389*	-.281*	-.193*	-.402*
Duygusal Destek [4]	-.555*	-.489*	-.435*	-.331*	-.594*
Paylaşılan Liderlik [5]	-.588*	-.508*	-.462*	-.381*	-.628*

\*0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'dan anlaşılacağı üzere öğretmenlerin paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel sinizm boyutlarından çalıştığı kurumdan uzaklaşma ( $r= -.588$ ), performansı düşüren etkenler ( $r= -.508$ ), okula karşı olumsuz tutum ( $r= -.462$ ) ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı ( $r= -.381$ ) boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı negatif yönlü

orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması boyutunun uygulanmasına yönelik öğretmen algıları ile öğretmenlerin, örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma ( $r=-.515$ ), performansı düşüren etkenler ( $r=-.418$ ), okula karşı olumsuz tutum ( $r=-.389$ ) ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutlarına ( $r=-.361$ ) yönelik sinizm düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yine öğretmenlerin paylaşılan liderliğin karşılıklı beceri geliştirme boyutunun uygulanmasına yönelik algıları ile örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma ( $r=-.449$ ), performansını düşüren etkenler ( $r=-.303$ ), okula karşı olumsuz tutum ( $r=-.363$ ) boyutlarına yönelik sinizm düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı ( $r=-.266$ ) boyutuna yönelik sinizm düzeyleri arasında ise anlamlı negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin paylaşılan liderliğin çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim boyutunun uygulanmasına yönelik algıları ile örgütsel sinizm boyutlarından çalıştığı kurumdan uzaklaşma ( $r=-.317$ ), “performansı düşüren etkenler ( $r=-.389$ ) boyutlarına yönelik örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki var iken, okula karşı olumsuz tutum” ( $r=-.281$ ) ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı ( $r=-.193$ ) boyutlarına yönelik sinizm düzeyleri arasında algıları arasında anlamlı negatif yönlü düşük bir ilişki bulunmaktadır. Paylaşılan liderliğin duygusal destek boyutunun uygulanmasına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel sinizm boyutlarından çalıştığı kurumdan uzaklaşma ( $r=-.555$ ), performansı düşüren etkenler ( $r=-.489$ ), okula karşı olumsuz tutum ( $r=-.435$ ) ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı ( $r=-.331$ ) boyutlarına yönelik örgütsel sinizm düzeyleri arasında da anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik öğretmen algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında ise ( $r=-.628$ ) negatif yönlü orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir. Tablo 7 de ise öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algılarının örgütsel sinizm düzeylerini yordayıp yordamadığına yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 7. Okul Düzeyinde Paylaşılan Liderlik Uygulamalarına Yönelik Algılarının öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
İlkokul Sabit	4,006	.252		15,869	.000		
Paylaşılan Liderlik	-.695	.084	-.592	-8,280	.000	-.592	-.592
Ortaokul Sabit	4,794	.243		19,727	.000		
Paylaşılan Liderlik	-.967	.083	-.696	-11,667	.000	-.696	-.696
Lise Sabit	4,189	.295		14,212	.000		
Paylaşılan Liderlik	-.716	.106	-.530	-6,787	.000	-.530	-.530
Toplam Sabit	4,402	.149		29,544	.000		
Paylaşılan Liderlik	-.820	.051	-.628	-16,037	.000	-.628	-.628

Tablo 7'ye göre yapılan regresyon analizi incelendiğinde, okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algı düzeylerini tüm okul düzeylerinde (ilkokul, ortaokul ve lise) anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. İlkokullarda okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin % 35'ini açıklamaktadır ( $R=.592$ ,  $R^2=.345$   $p<.05$ ). İlkokullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarındaki bir birimlik artış öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde .695 azalmaya yol açmaktadır. Yine ortaokullarda paylaşılan liderlik uygulamaları öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin % 49 'ünü açıklamaktadır ( $R=.696$ ,  $R^2=.494$   $p<.05$ ). Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarındaki bir birimlik artış, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde -.967 azalmaya yol açmaktadır. Liselerde ise paylaşılan liderlik uygulamaları öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin % 39'unu açıklamaktadır ( $R=.530$ ,  $R^2=.281$   $p<.05$ ). Liselerde paylaşılan liderlik uygulamalarındaki bir birimlik artış öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde -.72 azalmaya yol açmaktadır. Tüm okul düzeylerinin toplamında bakıldığında okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin % 28 'ini açıklamaktadır ( $R=.628$ ,  $R^2=.395$   $p<.05$ ). Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarındaki bir birimlik artış öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde -.82'lik azalmaya yol açmaktadır.

#### 4 Tartışma, Sonuç Ve Öneriler

Bu araştırmada okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algı düzeyleri, paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, duygusal destek ve çalışanların merkezi olmayan etkileşimi boyutlarında yüksektir. Paylaşılan liderlik uygulamalarının genel olarak okullarda var olma düzeyine yönelik öğretmen algılarının da yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Aslan ve Ağiroğlu-Bakır (2013) ve Yılmaz (2013), Şarbay ve Bostancı (2018) ve Bostancı, Gidiş, Uğurlu ve Dilsiz (2018) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda da, öğretmenlerin okullara yönelik paylaşılan liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Sarıççek'in (2014) çalışmasında da öğretmenlerin okullara yönelik paylaşılan liderlik algıları sorularına “çoğunlukla” cevabı alındığı görülmektedir. Bu durum gelişen teknoloji ile beraber öğretmenlerin birbirleri ile daha fazla işbirliği yürütebildikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okuldaki komisyon ve kurul çalışmalarıyla da, okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına gerekli ortamların hazırlandığı düşünülebilmektedir.

Araştırmada okullarda paylaşılan liderliğin uygulanma durumuna yönelik öğretmen algılarının cinsiyetlerine göre benzer olduğu görülmüştür. Şarbay ve Bostancı (2018) tarafından yapılan araştırmada da aynı sonuçlara ulaşıldığı, öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algılarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte Çınar ve Bozgeyikli (2015) ise araştırmalarında, erkek öğretmenlerin paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması boyutuna yönelik algılarının kadın öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Arslan ve Ağiroğlu-Bakır da (2014) araştırmalarında erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının, kadın öğretmenlerden yüksek olduğuna dikkat çekmişlerdir. Yine araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algılarının görevlerin birlikte tamamlanması, çalışanlar arasında merkezi olmayan

etkileşim ve karşılıklı beceri geliştirme, boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Bunun sebebi göreve yeni başlayan öğretmenlerin okulda herhangi bir hiyerarşik yapı ile karşılaşmadan aktif bir şekilde iletişim kurabildikleri ve kıdemli öğretmenlerin göreve yeni başlayan öğretmenlere karşı olumlu ve yardımsever davranış ve tutumlar içerisinde olmaları şeklinde yorumlanabilir. Yılmaz (2013) ile Uslu ve Beycioğlu'nun (2013) yaptığı araştırmalarda araştırmayı desteklemektedir. Adı geçen araştırmalarda da okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik öğretmen algılarında kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermediği belirtilmektedir. Fakat Şarbay ve Bostancı (2018) araştırmalarında, öğretmenlerin kıdemlerine göre paylaşılan liderlik algılarının görevlerin birlikte tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmadığını, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim boyutunda ise anlamlı fark olduğunu tespit edilmişlerdir. Çınar ve Bozgeyikli de (2015) çalışmalarında, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre paylaşılan liderlik algılarının, görevlerin birlikte tamamlanması ve çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim boyutlarında değişmez iken; karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek boyutlarında anlamlı bir fark olduğunu bulmuşlardır. Aslan ve Ağiroğlu-Bakır da (2014) yapmış oldukları çalışmada, öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını, daha az kıdeme sahip olan öğretmenlerin daha düşük düzeyde paylaşılan liderlik algısına sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Çalışılan okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre de öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması boyutunun uygulanma durumlarına yönelik algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Öğretmen sayısı 1-10 arasında olan okullardaki öğretmenlerin, okullarda paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması boyutunun uygulanma durumlarına yönelik algıları, 11-20 öğretmen sayısı ve 31 ve üzeri öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir. Bunun sebebi öğretmen sayısının az olduğu okullarda işbirliği ve dayanışmanın daha fazla olması olarak gösterilebilir. Bununla birlikte çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre öğretmenlerin, okullarda paylaşılan liderliğin karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek boyutlarına yönelik algıları farklılaşmamaktadır. Yılmaz'ın (2013) çalışmasında da öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının öğretmen sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Şarbay ve Bostancı da (2018) öğretmen sayısı değişkenine göre, okullarda paylaşılan liderliğe yönelik öğretmen algılarının farklılaştığını, 1-30 sayıda öğretmen sayısına sahip olan okullarda, 31 ve daha fazla öğretmene sahip olan okullara oranla öğretmen algılarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Yine araştırmaya göre öğretmenlerin, okullarda aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre okullarda paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, duygusal destek ve çalışanların merkezi olmayan etkileşimi boyutlarına yönelik algılarında farklılaşma olmadığı anlaşılmaktadır.

Okul düzeyi değişkenine göre ise, öğretmenlerin paylaşılan liderliğin görevlerin ortak tamamlanması ve karşılıklı beceri geliştirme boyutlarında uygulanma düzeylerine yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Her iki boyutun uygulanma düzeyine yönelik ilkökul ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenlerinin algı düzeyleri farklılaşmaktadır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin bu boyutların uygulanma düzeyine yönelik algıları benzerdir. Bununla birlikte, ilkökul ve ortaokul öğretmenleri, lise öğretmenlerine göre okullarında paylaşılan liderliğin görevleri birlikte tamamlama ve karşılıklı beceri geliştirme boyutlarının daha fazla uygulandığını düşünmektedirler. Buna sebep olarak ilkökul ve ortaokul okul binalarının ülke içerisinde genelde aynı bahçe içerisinde olması ve daha çok paylaşımda bulunabilmeleri gösterilebilir. Lise öğretmenlerinin ise bağımsız branş öğretmenleri olması ve farklı günlerde, saatlerde okulda bulunmaları nedeniyle daha az ortak paylaşımda bulunabildikleri belirtilebilir. Yine ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin ise muhatap oldukları kitlenin yaş ortalamasının düşük olmasından dolayı mesai saatleri içerisinde daha fazla iletişimde olmak zorunda olduklarından dolayı ders saatleri arasında veya ders öncesi, sonrası aynı hedef, amaç ve görevler için daha çok paylaşımda bulunduğu düşünülebilir. Bu sonuca benzer olarak Şarbay ve Bostancı da (2018) paylaşılan liderliğin uygulanma durumuna yönelik öğretmen algıları arasında okul düzeyi değişkenine göre anlamlı olarak farklılıklar olduğunu ortaya koymuşlardır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul düzeyine göre, paylaşılan liderliğin öğretmenlerin çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek boyutlarının uygulanma durumlarına yönelik algılarının ise, anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Araştırmanın diğer değişkenine ilişkin sonuçlara göre; öğretmenlerin okullarda örgütsel sinizm algı düzeyleri, örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutlarında düşük, çalıştığı kurumdan uzaklaşma boyutunda ise çok düşük seviyededir. Kalağan ve Güzeller (2010) de çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna varmışlardır. Öğretmenlerin sinizm algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik elde edilen sonuçlar ise şu şekilde belirtilebilmektedir. Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri çalıştığı kurumdan uzaklaşma ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutlarında farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenlerin çalıştığı kurumdan uzaklaşma düzeyleri, kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutunda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha yüksek sinizm düzeyine sahiptirler. Örgütsel sinizmin okula karşı olumsuz tutum ve performansı düşüren etkenler boyutlarına ilişkin öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasında cinsiyetleri bakımından incelendiğinde anlamlı fark bulunmamıştır. Güzeller ve Kalağan (2008) ile Ergen ve İnce (2017) yaptıkları çalışmalarında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Adı geçen araştırma sonuçlarıyla araştırmanın desteklendiği anlaşılmaktadır.

Araştırmada mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığına bakıldığında da, örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı olan bütün alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın Şirin (2011) ile Ergen ve İnce (2017) tarafından yapılan araştırmalarda benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bahsedilen araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel sinizm puanları arasında kıdemlerine göre anlamlı bir farkın olmadığı belirtilmiştir. Ancak bazı araştırmalarda (Korkmaz, 2011; Terzi & Derin, 2016; Kalağan & Güzeller, 2010) kıdem değişkenine göre öğretmenlerin sinizm düzeylerinin farklılaştığı tespit etmiştir.

Öğretmen sayısı değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri, örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma ve performansı düşüren etkenler boyutlarında farklılaşmaktadır. Bu boyutlara yönelik 1-10 arası ve 31 ve daha fazla öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin sinizm düzeyleri, diğer öğretmen sayısına sahip okullarda görev



yapan öğretmenlere göre daha düşüktür. Çalışanların kararları uygulamalara katılım boyutunda da 1- 10 arası öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin sinizm düzeyleri, 31 ve üzeri öğretmene sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha düşüktür. Örgütsel sinizmin okula karşı olumsuz tutum boyutuna yönelik öğretmenlerin sinizm düzeyleri ise okulda bulunan öğretmen sayısına göre farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri okuldaki öğretmen sayısının 1-10 olduğu okullarda en düşük seviyededir. Bunun sebebi düşük öğretmen sayısına sahip okullarda daha samimi ve etkili ilişkilerin kurulabilmesi için öğretmenler arasında pozitif bir atmosfer oluşabilmesi ve bu durumda okula karşı olumlu bir tutum geliştirilmesi olarak gösterilebilir. Doğan ve Uğurlu (2014), çalışmalarında öğretmen sayısı fazla olan okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre, örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum ve çalışanların kararları uygulamalarına katılımı boyutlarına yönelik öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yine araştırmaya göre, öğretmenlerin çalıştığı okul düzeylerine göre ilkökul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutlarına yönelik sinizm düzeyleri arasında farklılık bulunmuştur. Lisede çalışan öğretmenlerin bu boyutlara yönelik örgütsel sinizm düzeyleri, diğer okullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Öğretmenlerin çalıştığı okul düzeyine göre örgütsel sinizmin performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum boyutlarına yönelik sinizm düzeyleri arasında ise, anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durumun sebebi ilkökulda çalışan öğretmenlerin küçük çocuklarla iletişim halinde olmalarından dolayı daha fazla anne-baba misyonuna sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Lisede çalışan öğretmenlerin ise, öğrenci grubunun içerisinde buldukları yaş ortalamasından dolayı okuldaki günlük yaşamda daha büyük sorunlar ile karşılaşılıyor olmaları olabilir. Bununla birlikte ilkökulda çalışan öğretmenler üzerinde herhangi bir merkezi sınav baskısı bulunmaması, lise düzeyinde çalışan öğretmenlerde merkezi sınav baskısı ve bununla birlikte sürekli değişen sınav sisteminin etkisinin bulunması da sinizm düzeylerini yükseltiyor olabilir. Kılıç (2012), ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin diğer okullarda görev yapanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlara bakıldığında ise; öğretmenlerin paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler okula karşı olumsuz tutum, çalışanların kararları uygulamalara katılımı olmak üzere bütün boyutlarına yönelik algı düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmaya yönelik başka bir sonuç ise öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile paylaşılan liderliğin görevleri birlikte tamamlama, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek olmak üzere bütün alt boyutları arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmesidir. Bu durumda okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ne kadar yüksek düzeyde gerçekleşir ise öğretmenlerin okula karşı olan örgütsel sinizm algı düzeyleri de o kadar düşük olacaktır yorumu yapılabilir. Yener (2016) de araştırmasında paylaşılan liderlik davranışlarının psikolojik rahatlık algısını arttırdığını tespit etmiştir. Başka bir araştırmada da, ilköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Arslan& Ağıroğlu-Bakır, 2014). Yine araştırmaya göre, regresyon analizi incelendiğinde, okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini tüm okul düzeylerinde anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir.

Bu sonuçlara dayalı olarak araştırmada aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir.

\*Az sayıda öğretmenin bulunduğu okullardaki öğretmenlerin, okullarda paylaşılan liderliğin görevlerin birlikte tamamlanması boyutunun uygulanma durumlarına yönelik algıları daha yüksektir. Öğretmen sayısı fazla olan okullarda görevlerin birlikte tamamlanmasını engelleyen etkenler araştırmalarla ortaya çıkarılmalı ve bu olumsuz etkenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

\*İlkokul öğretmenleri, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlere göre okullarında paylaşılan liderlik uygulamalarının daha fazla olduğunu belirtmektedirler. Ortaokul ve lise yöneticilerine bu konuda eğitim verilerek farkındalıklar oluşturulmalıdır. Yine ilkökullardaki çalışma düzeni diğer okullara da getirilmelidir.

\*Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri okuldaki öğretmen sayısının 1-10 olduğu okullarda en düşük seviyededir. Büyük okulların öğrenci sayısı dolayısı ile öğretmen sayısı azaltılmalıdır. Bu okullarda sinizm yaratan olumsuz durumlar tespit edilmeli bu konuda sinizmi önleme çalışmaları yapılmalıdır.

\*Öğretmenlerin çalıştığı okul düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde, lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri en yüksektir. Bu durumun nedenleri araştırılmalıdır.

\*Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel sinizmin düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Yine araştırmaya göre, paylaşılan liderlik uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini tüm okul düzeylerinde anlamlı bir şekilde yordadığı ve azalttığı anlaşılmaktadır. Okullarda yasal düzenlemeler ile paylaşılan liderlik uygulamaları artırılmalıdır.

## 5 Kaynaklar

Arslan, M. & Ağıroğlu-Bakır, A. (2014). Paylaşılan liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *e-International Journal of Educational Research*, 5(3), 56-71.

Balıkçioğlu, S. (2013). Antalya bölgesi konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumları ile bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.

Beycioğlu, K. & Aslan, B. (2010). Öğretmen Liderliği Ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İlköğretim Online*, 9(2), 764-775,

Bostancı, A. B. (2012). Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1619-1631.

Bostancı, A. B. (2013) The prediction level of teachers organizational citizenship behaviors on the successful practice of shared leadership. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 177-194.

- Bostancı, A. B, Gidiş, Y., Uğurlu, E. & Dilsiz, F. (2018). Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve işe karşı olumlu duygu durumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Turkish Studies*, 13(27), 285-297.
- Büyükoztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çınar, A. & Bozgeyikli, H. (2015).Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 5(9),40-60.
- Çağ, A. (2011). Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- 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.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya.
- Ergen, H. & İnce, Ş (2017). İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri: Mersin örneği. *Hacettepe Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1),37-57.
- Erol, Y. C. & Turhan, M. (2018). Veliye Yönelik Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin geliştirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 5( 1), 83-96.
- Eryeşil, K. & Fındık, M. (2012, Nisan). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Demir ve Çelik Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri*, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- İnce, F. & Karacaoğlu, K. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Kalağan, G. & Güzeller, O. C. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kılıç, Ş. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Keçiören İlçesi Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Korkmaz, İ.K. (2011). Kişilik sinizmi ve algılanan üst yönetim desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polatcan, E. (2011). Örgüt yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Karabük İli Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sağır, T. & Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences [Online]*. 9(2), 1094-1106.
- Sarıççek, L. (2014). Gaziantep ili Şehitkamil İlçesi'ndeki ilkokullarda öğretmen görüşlerine göre paylaşılan liderlik ve okul iklimi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şarbay, B. & Bostancı, A. (2018). Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi [Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction]*, 6 (2), 1-21.
- Şirin, E. (2011). Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma (İstanbul İli Esenyurt İlçesi Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taslak, S. & Dalgın, T. (2015) Çalışanların atfetme eğilimlerinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 34, 139-158.
- Terzi, A. R. & Derin, R. (2016). Relation Between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
- Turan, Ş. (2011). Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve Karaman ili kamu kurumlarında bir çalışma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Uslu, B., & Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 323-345.
- Wahlstrom, K. L. & Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458-495.
- Yavuz, A. & Bedük, A. (2016). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir kamu bankasının Konya şubelerinde örnek uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 301-313.
- Yener, S. (2014). Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yörük, S. & Kocabaş, İ. (2001). Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 225-231.
- Yılmaz, D. & Turan, S. (2015). Dağıtılmış liderliğin okullardaki görünümü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 93-126.
- Yılmaz, A. İ. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

#### Extended Abstract

Nowadays, due to the rapid change, the complexity of the works in the organization and the increasing difficulties make it impossible to manage all the jobs by one person. The importance of shared leadership is emphasized for the conference

"Time for change in the understanding of school leadership: innovative, evolving and shared leadership" (09<sup>th</sup> of April, 2019) on the effects of changes made in schools and changes in school leadership in Turkey. In this sense, shared leadership is defined as a team leadership in which duties and responsibilities are shared among the members of the organization (Bostancı, 2013). In order for schools to keep pace with change, democratic leadership is required where powers and responsibilities are shared among stakeholders, decisions are made jointly by organizational stakeholders and effective communication and cooperation are prioritized. Shared leadership is the distribution of leadership roles to all stakeholders of the school by perceiving and identifying the differences of the employees in the organization (Yörük & Kocabaş, 2001; Yılmaz & Turan 2015; Yılmaz, 2013; Erol & Turhan, 2018). According to Yılmaz (2013), the shared leadership enables the members of the school to develop closer relationships through sincere relationships. Therefore, it can be thought that shared leadership practices in schools may decrease the level of organizational cynicism which can be called as negative attitude and behavior among teachers, which is another variable of the research.

Cynicism is seen as an attitude of explaining events in a pessimistic and downbeat manner in relation to the aims of people (Polatcan, 2011). Organizational cynicism, on the other hand, is the belief that the organization's employees lack the integrity of the organization. It can also be described as the acceptance of the employees that the organizations to which they belong are devoid of moral values and that basic principles such as fairness, integrity, honesty and sincerity are spent for the sake of organizational interests (Erdost, Karacaoğlu & Reyhanoğlu, 2007; Balıkcıoğlu, 2013). Organizational cynicism has three dimensions. These are; cognitive (belief) dimension, affective (emotion) dimension and behavioral dimension (Yavuz & Bedük, 2016; Polatcan, 2011; Şirin, 2011; Çağ, 2011; İnce & Karacaoğlu, 2012; Eryeşil & Fındık, 2012; Turan, 2011).

Shared leadership has benefits such as facilitating group solidarity, decreasing misunderstanding among group members and increasing team success (Koccolowski, 2010 as cited in Bostancı, 2012). According to the studies in the literature, shared leadership also positively influences the concepts of organizational atmosphere and organizational psychological security (Yener, 2014). With all these explanations, it can be thought that shared leadership practices applied in schools may decrease teachers' cynicism levels. Therefore, in this research, it is aimed to reveal the relationship between shared leadership and organizational cynicism. Therefore, the aim of the study is to determine the relationship between shared leadership practices and cynicism levels of teachers.

- 1) What is the level of shared leadership practices in schools according to teachers?
- 2) Do teachers' views on leadership practices shared in schools differ according to their gender, seniority, graduation level, number of teachers in the school, working time in the same school and the school level in which they work?
- 3) What are teachers' perceptions of organizational cynicism levels?
- 4) Do teachers' organizational cynicism levels differ according to their gender, seniority, graduation level, number of teachers in the school, working time in the same school and the school level in which they work?
- 5) Is there a relationship between shared leadership practices and organizational cynicism levels in schools according to teacher views?

The research, which aims to determine the relationship between shared leadership practices applied in schools and teachers' organizational cynicism levels, is a relational screening model. The population of the research consists of teachers working in primary, secondary and high schools in Denizli in 2018-2019 academic year. In total, 5865 teachers in Denizli create the population of the research. The sample of the study consists of 407 teachers working in Denizli. Appropriate sampling method was used in the research. The data were collected with Shared Leadership Perception Scale" and "Organizational Cynicism Scale for Teachers". The skewness and kurtosis coefficients of the research variables were examined to determine which kind of analysis should be performed on the data. Since the data were normally distributed, t-Test, ANOVA and Pearson Product-Moment Correlation and Multiple Regression Analysis techniques were used.

The aim of this research is to investigate the relationship between shared leadership practices in schools and teachers' organizational cynicism levels. According to the results of the research, teachers' perception levels of leadership practices shared in schools are high. In the study, it was seen that teachers' perceptions about the implementation of shared leadership in schools were similar in terms of gender and duration of work in the same school. Again in the research, a significant difference was found between the teachers' perceptions regarding the application of some dimensions of shared leadership according to the variables of seniority, number of teachers in school and school level. According to the results of the other variable of the study, teachers' organizational cynicism levels are low. Organizational cynicism levels differ according to the gender of teachers, the number of teachers in the school they work and the school levels they work. According to their seniority and working time in the same school, it was observed that the cynicism levels of the teachers did not differ. According to the research, there is a significant negative relationship between shared leadership practices and organizational cynicism levels in schools. However, according to the research, it is seen that shared leadership practices significantly predict teachers' organizational cynicism levels at all school levels. The increase in shared leadership practices in schools leads to a decrease in teachers' levels of organizational cynicism. Therefore, school administrators need to be trained in order to raise awareness on this issue.