

## İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

 BETÜL GÜNGÖR <sup>a</sup>  YÜKSEL GÜNDÜZ <sup>b</sup>

Geliş Tarihi: 30.12.2019 | Kabul Tarihi: 28.04.2020

**Öz:** Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini çeşitli değişkenler açısından belirlemektir. Araştırmada çalışma grubunu 2017-2018 eğitim öğretim yılında Ordu ili Çatalpınar ilçesinde görev yapan 154 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama da öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerini belirlemek amacıyla Kahveci ve Demirtaş tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20 istatistik programı ile çözümlenmiş ve analizlerde anlamlılık düzeyi .05 kabul edilmiştir. Anket verileri analiz edilirken, yüzde, aritmetik ortalama, frekans, standart sapma, t-testi, ANOVA, Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H testi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu; duygu alt boyutlu sessizlik algılarının en yüksek seviyede, bunu yönetici, izolasyon ve okul ortamı izlemekte, sessizliğin kaynağı alt boyutlu sessizlik algılarının ise en düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin sessizlik algılarının tüm alt boyutlarda cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılıklar elde edilememiştir. Kıdem değişkenine göre ise öğretmenlerin sessizlik algı düzeylerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, eğitim, sessizlik, algı, değişken.

<sup>a</sup> MEB, Ordu Çatalpınar Göller Şehit Hasan Özdenbaşı Ortaokulu  
betulgungor1987@gmail.com

<sup>b</sup> ÖMÜ, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

---

## The Study of Primary, Secondary, And High School Teachers' Organizational Silence Perception in terms of Various Variables

**Abstract:** The aim of this study: to determine teachers' organizational silence perception in terms of various variables. In this study, the research project base on the experience and insight of 154 teachers who work in the 2017/2018 semester. at the Çatalpınar province of Ordu. The survey method was used for this study. To detect the perception level of teachers in the data collection process, "The Organizational Silence Scale" which was developed by the Kahveci and Demirtaş, was used. All the data obtained by the survey method was analyzed by the SPSS 20 statistical program and the significant scale of them was accepted as 0.5. In the analyzation stage, arithmetic means, frequency, standard deviation, T-test, ANOVA, Mann-Whitney U Test, and Kruskal- Wallis H test were applied. The outcome of the study: It was noticed that teaches have medium level organizational silence perception. The highest silence perception of them was emotional subscale, followed by executive isolation and school setting subscales. The source of silence subscale was determined by the lowest silence perception of them. In this study, it was found that there is no concrete evidence that supports the claim of teachers' silence perception depend on age and gender variables for all subscales. On the other hand, it was found that teachers' silence perception level varies significantly in terms of their academic ranks.

**Keywords:** Teacher, education, silence, perception, variable.

## Giriş

Rekabet ve küreselleşmenin hızla arttığı dünyada ülkeler birbiriyle kıyasıya yarışmaktadır. Bu yarışta galip gelen, eğitime önem veren taraf olmuştur. Eğitimde gelişmiş ülkelerde demokrasi ve demokratik eğitim uygulamaları da gelişmiştir ancak sosyal eşitlik, sosyal adalet gibi konularda sorunlar artmaya devam etmiştir. Bu yüzden artık küreselleşen dünyada okullardan beklenen şey, küresel ekonominin ihtiyaç duyduğu insan gücü yetiştirmek ve bilgi ekonomisine uyum sağlayan işgücü yetiştirmektir (Şişman ve Taşdemir, 2008, s. 6). Burada insan kaynaklarına verilen önemin altının çizilmesi gerekmektedir. Eğitim bir ülkenin gelişmişlik düzeyini gösteren, geleceğin en önemli temel taşlarından biridir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu büyük önder Mustafa Kemal Atatürk'ün eğitime verdiği değer "Eğitimidir ki, bir ulusu özgür, bağımsız, şanlı, yüce bir toplum halinde yaşatır veya esirliğe ve sefalete sürükler" sözünden anlaşılmaktadır.

Eğitimin gerçekleştiği en önemli kurum okullardır. Okul bu eğitimin gerçekleştirilebilmesi için en önemli ve kritik bir öğedir. Okul eğitim sisteminin genel amaçlarını yani devletin beklentilerini karşılayabilecek, devamlılığı sağlayabilecek, toplumun gereksinim duyduğu insan kaynağını yetiştirebilecek ve geliştirecek bireyler yetiştirme rolünü üstlenmiştir (Şirin, 2009, s. 50). Öğretmen ise, öğrencilerine eğitim amaçlarına uygun davranışları kazandırmakla sorumlu kişidir (Başaran, 2006, s. 181). Okulların etkililiğini ve verimini artırmak için en büyük rol öğretmenlere düşmektedir. Bu anlamda yöneticiler, verimi ve etkinliği azaltan faktörleri ortadan kaldırmak için ellerinden geleni yapmalıdırlar. Bunun için öğretmenlerin görüş, düşünce, öneri, eleştiri ve fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlamalıdırlar. Öğretmenin konuşmaktan çekindiği, kendini ifade edemediği durumlarda karşımıza çıkan en önemli engellerden biri de sessizlik kavramıdır. Sessizlik, herhangi bir konu ile ilişkin konuşmama ve ya açık ve net olarak anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesi olarak tanımlanmaktadır

(Linn Van Dyne, 2003, s. 1370). Sessizlik birçok erdemle ilişkilidir. Alçakgönüllülük, sağduyu, edep, başkalarına saygı gibi erdemler bunlara örnek gösterilebilir. Kalıplaşmış görgü kuralları yüzünden, utangaçlıktan, anlaşmazlığa düşmekten ve bunun gibi tehlikeli durumlardan uzak durmak için bireyler susmaktadır. Sessizliğin erdemlerini özetleyen eski bir deyiş vardır: “Sessiz kalıp aptal sanılmak, konuşup aptal olarak tanınmaktan daha iyidir” (Perlow ve Williams, 2011). Sessizlik, sadece bir konu konuşulurken konuşmaya ara verme ya da suskunlaşma anlamlarında kullanılmamakta; ortamdaki bilginin doğduğu ve bu bilginin sona erdiği bir geçiş anlamına da gelebilmektedir. Bu esnada birey bilgiye sessizlik ortamında çeşitli anlamlar yükleyebilecek, kafasında olayı netleştirebilecek ve yorumlayabilecektir. Bireyin bir konuda sessiz kalması konuya kayıtsız kalması ve umursamaz olması anlamına gelmemekte, bilgiyi düşünüp özümlediğini ve bilgiye kendince manalar yüklediğini de gösterebilmektedir. Bu sessiz kalma davranışı, kişinin özeleştiri yapabilmesi, duygularını ve kendi kendini anlayabilmesi yani beyni ile bir diyalog kurabilmesi demektir (Alerby ve Elidottir, 2003, s. 43).

Örgütsel sessizlik, bir kurumdaki çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirme kapasitesi varken; örgütsel şartlara katkı sağlamak için isteksiz olmaları ve davranışsal, bilişsel, duyuşsal fikirlerini, düşüncelerini kasıtlı olarak saklaması olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). İş görenlerin herhangi bir problem ve duruma ait sahip oldukları bilgi ve düşüncelerini açıkça ifade etmelerinin, mevcut pozisyonlarını olumsuz etkileyeceği, sorun çıkaran biri olarak algılanabilecekleri, öneri ya da düşüncelerinin herhangi bir değişikliğe neden olmayacağına dair inanç ve düşünceleri bulunmaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin çoğu diğer çalışanların önerilerini kabul eden, çoğunluğun fikrine uyum gösteren bir yapıda davranış sergilemektedirler (Afşar, 2013, s. 30; Çakıcı, 2008, s. 118; Taşkıran, 2011, s. 69). Kişi ne yaparsam yapayım sonucu değiştiremeyeceğim düşüncesiyle gelecekte sonucu kontrol edebilecek

bile olsa bu davranışı göstermeyecektir (Bayat, 2002, s. 4).

Sessizlik hem örgüte hem bireye zarar vermektedir. Sessizlik sonucunda örgüt, çalışanların fikirlerinden yoksun kalır. Bu durum örgütün gelişmesini, yeniliklere ayak uydurmasını etkilemektedir. Sorunlar karşısında bireyler tepkisiz kalır, olay ve durumlara gereken duyarlılığı göstermezler. Çalışanlar kendileriyle alakalı bir durumu, sorunu veya endişelerini dile getirmek istemezler. Çalışanların örgüte bağlılıkları azalır, kendini örgüte ait hissetmez, yönetici veya diğer çalışanlara karşı güven problemleri yaşar, motivasyonları düşer, gerek kendine gerek başkalarına karşı takdir etme/edilme ve destekleme/desteklenme duyguları törpülenir, iş doyumunu azalır hatta bazen işten ayrılmalar bile söz konusu olabilir (Barçın, 2012, s. 34). Örgüt içinde sessizliği bozmak adına kararlara katılımın sağlanması için çalışanlara fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir güven ortamı sağlanmalıdır. Çalışan sessizliğe kapılmadan, hiçbir korku yaşamadan, sorunlar ve durumlar hakkında kendini açabilmelidir.

### **Araştırmanın Amacı**

Sessizlik örgüt açısından birçok istenmeyen sonuçlar doğurabilir; yenilenmeye, yaratıcılığa ket vurabilir, öğrenmeyi yavaşlatabilir, sorunların büyümesine sebep olabilir, örgüte bağlılığı azaltabilir. Bu yüzden sessizlik konusu bir örgüt için önemle üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Bu araştırmanın amacı, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik algı düzeyleri nedir?
2. İlkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin, örgütsel "sessizlik algı düzeyleri; cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu araştırma, tarama modellerinden biri olan genel tarama modeliyle yapılmıştır. Genel tarama modeli çok sayıda elemandan oluşan evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar 1991, 79).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 eğitim öğretim yılında Ordu ili Çatalpınar ilçesinde görev yapan ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenlerinden olmak üzere 154 öğretmenden oluşmaktadır.

Katılımcı grubun % 55.8'i kadın , % 44.2'si ise erkektir. Yaş açısından öğretmen dağılımları incelendiğinde ilk sırayı 31-40 yaş grubu (% 46.1) öğretmenlerin aldığı görülmüştür. Bunu % 38.4 ile 21-30 yaş arası ve 41-50 (% 14.9) yaş arasında bulunan öğretmenler izlemiştir. Yaş değişkeni açısından son sırayı 51 yaş ve üstü öğretmenler almıştır (%0,6). Kıdem açısından dağılıma bakıldığında birinci sırayı kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenler almıştır (%35,7). Bunu %31,2 ile kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmeler ikinci, %15,6 ile kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenler üçüncü sırada ve %13,0 ile kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenler izlemiştir. Son sırada kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler yer almıştır (%4,5).

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerini belirleyebilmek için Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, toplam 18 madde ve 5 alt boyuttan oluşmakta olup beşli likert tipindedir (Hiç katılmıyorum, katılmıyorum, orta düzeyde katılıyorum, katılıyorum, tamamen katılıyorum).

## Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veriler SPSS 20 programı ile incelenmiş ve araştırmada yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi .05 kabul edilmiştir. Anket verileri analiz edilirken; yüzde, aritmetik ortalama, frekans, standart sapma, t-testi, ANOVA, Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H testi istatistik teknikleri kullanılmıştır

## Bulgular

Bu bölümde, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin algılarına göre; örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında gerçekleşme düzeyi ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının bir takım demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, kıdem) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Değişken (N=154)	$\bar{X}$	Ss	Median	Min.	Max.
Okul ortamı	3.19	0.70	3.3	1.8	5.0
Duygu	3.69	0.85	3.7	1.7	5.0
Sessizliğin kaynağı	2.90	0.70	2.8	1.2	4.6
Yönetici	3.52	0.92	3.7	1.0	5.0
İzolasyon	3.26	0.88	3.3	1.0	5.0
Toplam	3.26	0.60	3.4	1.6	4.4

Ölçekte alınan puanların ortalama değerlerine göre öğretmenlerde duygu alt boyutlu sessizlik algısının ( $\bar{X}$ =3.69) en yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bunu sırasıyla yönetici ( $\bar{X}$ =3.52), izolasyon ( $\bar{X}$ =3.26), okul ortamı ( $\bar{X}$ =3.19) ve sessizliğin kaynağı ( $\bar{X}$ =2.90) alt boyutları izlemektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın okul ortamı (ss = .70) ve sessizliğin kaynağı (ss= .70) boyutlarında, en heterojen dağılımın ise yönetici (ss = .92) boyutunda gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının orta düzeyde (kararsızım) olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Okul Ortamı Boyutuna İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	N	Okul Ortamı		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X} \pm S_s$	Median [Min-Max]	
Cinsiyet				
Erkek	68	3.16±0.68	3.3 [1.8-5.0]	Z=-0.806
Kadın	86	3.21±0.71	3.3 [1.8-5.0]	p=0.420

Tablo 2'ye bakıldığında "Okul Ortamı" alt boyutunda kadın katılımcıların ortalaması ( $\bar{X}$ =3.21), erkek katılımcıların ortalamasına ( $\bar{X}$ =3.16) göre daha yüksektir.

Örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunamamıştır (Z=-0.806; p=0.420). Bu bulgu, okul ortamı alt boyutunda yer alan maddelerin kadın ve erkek öğretmenler tarafından benzerlikle algılandığını göstermektedir.

Tablo 3. Okul Ortamı Boyutuna İlişkin Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	N	Okul Ortamı		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X} \pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Yaş <sup>a</sup>				
21-30 Yaş	59	3.09±0.73	3.0 [1.8-5.0]	$\chi^2=1.549$
31-40 Yaş	71	3.25±0.71	3.3 [1.8-5.0]	p=0.461
41-50 Yaş	23	3.24±0.58	3.3 [2.0-4.3]	

a: 51 yaş ve üzeri yaş grubunda örnek sayısı yetersiz olduğu için analize dahil edilmemiştir.

Tablo 3'e bakıldığında okul ortamı boyutunda 31-40 yaş aralığında olanların ortalaması ( $\bar{X}$ =3.25) ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla 41-50 yaş ( $\bar{X}$ =3.24) ve 21-30 yaş aralığındakiler ( $\bar{X}$ =3.09) izlemektedir. Okul ortamı alt boyutuna göre yaş



grupları arasında .05 düzeyinde bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $\chi^2=1.549$ ;  $p=0.461$ ). Bu bulgu örgütsel sessizlik algısını belirlemek için kullanılan ölçeğin, okul ortamı alt boyutunda yer alan maddelerin farklı yaş aralığındaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 4. Okul Ortamı Boyutuna İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	N	Okul Ortamı		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X}\pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Kıdem				
1-5 Yıl	55	2.97±0.67	3.0 [1.8-5.0]	$\chi^2=8.978$ $p=0.062$
6-10 Yıl	48	3.35±0.70	3.4 [2.2-5.0]	
11-15 Yıl	24	3.28±0.79	3.4 [2.0-5.0]	
16-20 Yıl	20	3.21±0.63	3.3 [2.0-4.3]	
21 Yıl ve üzeri	7	3.36±0.13	3.3 [3.3-3.5]	

Tablo 4 incelendiğinde okul ortamı boyutunda 21 yıl ve üzeri kıdemde olanların ortalaması ( $\bar{X}=3.36$ ) ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla 6-10 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=3.35$ ), 11-15 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=3.28$ ), 16-20 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=3.21$ ) olanlar izlemektedir. 1-5 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=2.97$ ) olan öğretmenler ise son sırada yer almaktadır. Örneklem grubunun mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilememiştir ( $\chi^2=8.978$ ;  $p=0.062$ ). Bu bulgu, okul ortamı alt boyutunda yer alan maddelerin farklı kıdem aralığındaki öğretmenler tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 5. Duygu Alt Boyutuna İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	N	Duygu		İstatistiksel Analiz*

		$\bar{X} \pm S.D.$	Median [Min-Max]	Olasılık
Cinsiyet				
Erkek	68	3.61±0.90	3.7 [1.7-5.0]	Z=-1.051
Kadın	86	3.76±0.80	4.0 [1.7-5.0]	p=0.293

Tablo 5'e bakıldığında duygu alt boyutunda kadın katılımcıların ortalaması ( $\bar{X}$ =3.76), erkek katılımcıların ortalamasına ( $\bar{X}$ =3.61) göre daha yüksektir. Örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunamamıştır (Z=-1.051; p=0.293). Bu bulgu, duygu alt boyutunda yer alan maddelerin kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 6. Duygu Alt Boyutuna İlişkin Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	n	Duygu		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X} \pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Yaş <sup>a</sup>				
21-30 Yaş	59	3.60±0.90	3.7 [1.7-5.0]	$\chi^2=1.994$
31-40 Yaş	71	3.69±0.86	3.7 [1.7-5.0]	p=0.369
41-50 Yaş	23	3.94±0.62	4.0 [2.7-5.0]	

a: 51 yaş ve üzeri yaş grubunda örnek sayısı yetersiz olduğu için analize dahil edilmemiştir.

Tablo 6'ya bakıldığında duygu boyutunda 41-50 yaş aralığında olanların ortalaması ( $\bar{X}$ =3.94) ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla 31-40 yaş aralığında ( $\bar{X}$ =3.69) olanlar ve 21-30 yaş aralığındakiler ( $\bar{X}$ =3.60) izlemektedir. Örneklem grubunun yaş değişkenine göre yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilememiştir ( $\chi^2=1.994$ ; p=0.369). Bu bulgu duygu alt boyutunda yer alan maddelerin farklı yaş aralığındaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 7. Duygu Alt Boyutuna İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	n	Duygu		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X} \pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Kıdem				
1-5 Yıl	55	3.48±0.91	3.7 [1.7-5.0]	$\chi^2=5.372$ p=0.251
6-10 Yıl	48	3.78±0.80	4.0 [1.7-5.0]	
11-15 Yıl	24	3.72±0.93	3.8 [2.0-5.0]	
16-20 Yıl	20	3.92±0.67	4.0 [2.7-5.0]	
21 Yıl ve üzeri	7	3.95±0.56	4.3 [3.0-4.3]	

Tablo 7 incelendiğinde duygu boyutunda 21 yıl ve üzeri kıdemde olanların ortalaması ( $\bar{X}=3.95$ ) ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla 16-20 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=3.92$ ) olanlar, 6-10 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=3.78$ ) olanlar ve 11-15 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=3.72$ ) olanlar izlemektedir. 1-5 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=3.48$ ) olan öğretmenler ise son sırada yer almaktadır. Örneklem grubunun mesleki kıdem değişkenine göre duygu alt boyutu için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilememiştir ( $\chi^2=5.372$ ; p=0.251). Bu bulgu örgütsel sessizlik algısını belirlemek için kullanılan ölçeğin, duygu alt boyutunda yer alan maddelerin farklı kıdem aralığındaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 8. Sessizliğin Kaynağı Alt Boyutuna İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	n	Sessizliğin Kaynağı		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X} \pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Cinsiyet				
Erkek	68	2.96±0.74	3.0 [1.2-4.6]	t=0.922 p=0.358
Kadın	86	2.85±0.67	2.8 [1.2-4.4]	

Tablo 8'e bakıldığında sessizliğin kaynağı alt boyutunda erkek katılımcıların ortalaması ( $\bar{X}=2.96$ ), kadın katılımcıların ortalamasına ( $\bar{X}=2.85$ ) göre daha yüksektir. Örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutu için yapılan Independent Sample-t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=0.922$ ;  $p=0.358$ ). Bu bulgu sessizliğin kaynağı alt boyutunda yer alan maddelerin kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 9. Sessizliğin Kaynağı Alt Boyutuna İlişkin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	n	Sessizliğin Kaynağı		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X}\pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Yaş <sup>a</sup>				
21-30 Yaş	59	2.87±0.74	3.0 [1.2-4.2]	F=0.520
31-40 Yaş	71	2.96±0.74	3.0 [1.2-4.6]	p=0.669
41-50 Yaş	23	2.80±0.45	2.8 [1.8-3.8]	

a: 51 yaş ve üzeri yaş grubunda örnek sayısı yetersiz olduğu için analize dahil edilmemiştir.

Tablo 9'a bakıldığında sessizliğin kaynağı boyutunda 31-40 yaş aralığında olanların ortalaması ( $\bar{X}=2.96$ ) ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla 21-30 yaş aralığında ( $\bar{X}=2.87$ ) olanlar ve 41-50 yaş aralığındakiler ( $\bar{X}=2.80$ ) izlemektedir. Örneklem grubunun yaş değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutu için yapılan ANOVA testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilememiştir ( $F=0.520$ ;  $p=0.669$ ). Bu bulgu sessizliğin kaynağı alt boyutunda yer alan maddelerin farklı yaş aralığındaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 10. Sessizliğin Kaynağı Alt Boyutuna İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	n	Sessizliğin Kaynağı		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X} \pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Kıdem				
1-5 Yıl	55	2.82±0.79	2.8 [1.2-4.4]	$\chi^2=7.520$ p=0.111
6-10 Yıl	48	3.12±0.67	3.2 [1.6-4.6]	
11-15 Yıl	24	2.79±0.75	2.8 [1.2-4.2]	
16-20 Yıl	20	2.78±0.46	2.8 [1.8-3.8]	
21 Yıl ve üzeri	7	2.74±0.34	2.6 [2.4-3.4]	

Tablo 10 incelendiğinde sessizliğin kaynağı boyutunda 6-10 yıl kıdem aralığında olanların ortalaması ( $\bar{X}=3.12$ ) ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla 1-5 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=2.82$ ) olanlar, 11-15 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=2.79$ ) olanlar ve 16-20 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=2.78$ ) olanlar izlemektedir. 21 yıl ve üzeri kıdem aralığında ( $\bar{X}=2.74$ ) olan öğretmenler ise son sırada yer almaktadır. Örneklem grubunun mesleki kıdem değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutu için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilememiştir ( $\chi^2=7.520$ ; p=0.111). Bu bulgu örgütsel sessizlik algısını belirlemek için kullanılan ölçeğin, sessizliğin kaynağı alt boyutunda yer alan maddelerin farklı kıdem aralığındaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 11. Yönetici Alt Boyutuna İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	n	Yönetici		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X} \pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Cinsiyet				
Erkek	68	3.42±0.97	3.7 [1.0-5.0]	Z=-1.080

Kadın	86	3.60±0.88	3.7 [1.3-5.0]	p=0.280
-------	----	-----------	---------------	---------

Tablo 11'e bakıldığında yönetici alt boyutunda kadın katılımcıların ortalaması ( $\bar{X}$ =3.60), erkek katılımcıların ortalamasına ( $\bar{X}$ =3.42) göre daha yüksektir. Örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre yönetici alt boyutu için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $Z$ =-1.080;  $p$ =0.280). Bu bulgu yönetici alt boyutunda yer alan maddelerin kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 12. Yönetici Alt Boyutuna İlişkin Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	n	Yönetici		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X}$ ±S.D.	Median [Min-Max]	
Yaş <sup>a</sup>				
21-30 Yaş	59	3.46±0.97	3.7 [1.0-5.0]	$\chi^2$ =0.081
31-40 Yaş	71	3.51±0.99	3.7 [1.0-5.0]	$p$ =0.960
41-50 Yaş	23	3.64±0.48	3.7 [2.7-4.3]	

Tablo 12'ye bakıldığında yönetici boyutunda 41-50 yaş aralığında olanların ortalaması ( $\bar{X}$ =3.64) ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla 31-40 yaş aralığında ( $\bar{X}$ =3.51) olanlar ve 21-30 yaş aralığındakiler ( $\bar{X}$ =3.46) izlemektedir. Örneklem grubunun yaş değişkenine göre yönetici alt boyutu için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilememiştir ( $\chi^2$ =0.081;  $p$ =0.960). Bu bulgu yönetici alt boyutunda yer alan maddelerin farklı yaş aralığındaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 13. Yönetici Alt Boyutuna İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi ve Bonferroni Düzeltme Sonuçları

Değişken (N=154)	n	Yönetici		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X} \pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Kıdem				
1-5 Yıl	55	3.49±1.06	3.3 [1.0-5.0]	$\chi^2=11.173$ p=0.025 [1-2]
6-10 Yıl	48	3.82±0.75	4.0 [1.3-5.0]	
11-15 Yıl	24	3.53±0.97	3.8 [1.3-5.0]	
16-20 Yıl	20	3.50±0.63	3.7 [2.0-4.3]	
21 Yıl ve üzeri	7	4.00±0.47	3.8 [3.3-4.7]	

Öğretmenlerin kıdemine göre örgütsel sessizlik ölçeği yönetici alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $\chi^2=11.173$ ; p=0.025). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Bonferroni düzeltmeli ikili karşılaştırmalar sonucu; kıdemi 1-5 yıl olanlar ile 6-10 olanlar arasında yönetici alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin yönetici alt boyutu sessizlik algılarının ( $\bar{X}=3.82$ ), 1-5 yıl olanlara ( $\bar{X}=3.49$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin 1-5 yıl olan öğretmenlere göre yönetici alt boyutunda sessizlik algılarının yüksek çıkmasının nedeni olarak; kıdemi fazla olan öğretmenlerin yöneticilerin yaptığı yanlışlara karşı konuştuklarında durumu değiştiremeyeceklerini düşünüp öğrenilmiş çaresizliğe kapılmaları olarak gösterilebilir. Yeni göreve başlayan öğretmenlerin (1-5 yıl) yöneticiyi 6-10 yıl çalışanlara göre iyi tanımamaları hangi durumda ne tepki vereceğini bilmemeleri sessiz kalmamalarında etken olmuş olabilir. 1-5 yıl çalışan öğretmenlerin göreve yeni başlamalarının verdiği heyecanla durum ve olaylar hakkında daha çok konuşmaları ve daha idealist olmalarından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Tablo 14. İzolasyon Alt Boyutuna İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	n	İzolasyon		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X} \pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Cinsiyet				
Erkek	68	3.13±0.89	3.0 [1.3-5.0]	Z=-1.547
Kadın	86	3.36±0.87	3.3 [1.0-5.0]	p=0.122

Tablo 14'deki bulgulara göre izolasyon alt boyutunda kadın katılımcıların ortalaması ( $\bar{X}$ =3.36), erkek katılımcıların ortalamasına ( $\bar{X}$ =3.13) göre daha yüksektir. Örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre izolasyon alt boyutu için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunamamıştır (Z=-1.547; p=0.122). Bu bulgu, izolasyon alt boyutunda yer alan maddelerin kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 15. İzolasyon Alt Boyutuna İlişkin Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	N	İzolasyon		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X} \pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Yaş <sup>a</sup>				
21-30 Yaş	59	3.08±0.92	3.0 [1.0-5.0]	$\chi^2=5.572$
31-40 Yaş	71	3.32±0.91	3.3 [1.3-5.0]	p=0.062
41-50 Yaş	23	3.57±0.61	3.7 [2.3-5.0]	

a: 51 yaş ve üzeri yaş grubunda örnek sayısı yetersiz olduğu için analize dahil edilmemiştir.

Tablo 15'e bakıldığında izolasyon boyutunda 41-50 yaş aralığında olanların ortalaması ( $\bar{X}$ =3.57) ilk sırada yer almaktadır. 31-40 yaş aralığında ( $\bar{X}$ =3.32) olanlar ikinci ve 21-30 yaş aralığındakiler ( $\bar{X}$ =3.08) ise son sırada yer almaktadır. Örneklem



grubunun yaş değişkenine göre izolasyon alt boyutu için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilememiştir ( $\chi^2=5.572$ ;  $p=0.062$ ). Bu bulgu örgütsel sessizlik algısını belirlemek için kullanılan ölçeğin, izolasyon alt boyutunda yer alan maddelerin farklı yaş aralığındaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Tablo 16. İzolasyon Alt Boyutuna İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken (N=154)	N	İzolasyon		İstatistiksel Analiz* Olasılık
		$\bar{X}\pm S.D.$	Median [Min-Max]	
Kıdem				
1-5 Yıl	55	3.01±0.94	3.0 [1.0-5.0]	
6-10 Yıl	48	3.37±0.90	3.3 [1.3-4.7]	$\chi^2=8.369$
11-15 Yıl	24	3.36±0.88	3.3 [1.7-5.0]	$p=0.079$
16-20 Yıl	20	3.43±0.63	3.5 [2.3-4.7]	
21 Yıl ve üzeri	7	3.71±0.68	3.7 [2.7-5.0]	

Tablo 16 incelendiğinde izolasyon boyutunda 21 yıl ve üzeri kıdem aralığında olanların ortalaması ( $\bar{X}=3.71$ ) ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla 16-20 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=3.43$ ) olanlar, 6-10 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=3.37$ ) olanlar ve 11-15 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=3.36$ ) olanlar izlemektedir. 1-5 yıl kıdem aralığında ( $\bar{X}=3.01$ ) olan öğretmenler ise son sırada yer almaktadır. Örneklem grubunun mesleki kıdem değişkenine göre izolasyon alt boyutu için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilememiştir ( $\chi^2=8.369$ ;  $p=0.079$ ). Bu bulgu örgütsel sessizlik algısını belirlemek için kullanılan ölçeğin, izolasyon alt boyutunda yer alan maddelerin farklı kıdem aralığındaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta seviyede ( $\bar{X}=3.26$ ) olduğu tespit edilmiştir. Kolay (2012), Daşcı (2014), Yangın (2015), ve Dönmez (2016)'ın yaptıkları araştırmalarda da öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları orta seviyede belirlenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Ancak Yenel (2016) ve Yüksel'in (2014) elde ettiği bulgularda örgütsel sessizlik algılarının az düzeyde Kolay'ın (2012) çalışmasında ise orta düzeyin altında olduğu saptandığından bu araştırmanın sonucu ile farklılık göstermiştir. Ayrıca Kahveci'nin (2010) çalışmasında ise örgütsel sessizlik düzeyinin yüksek düzeyde çıkması bu araştırmanın sonucuyla benzerlik göstermemektedir. Bu farklılıklar sessizliğin yaşantılara, ortama ve yaşanan yıllara bağlı değişebileceğini göstermektedir.

Bu araştırmada öğretmenlerin duygu alt boyutlu ( $\bar{X}=3.69$ ) sessizlik algılarının diğer alt boyutlara göre daha yüksek seviyede olduğu, bunu yönetici ( $\bar{X}=3.52$ ), izolasyon ( $\bar{X}=3.26$ ) ve okul ortamı ( $\bar{X}=3.19$ ) alt boyutlarının izlediği ve sessizliğin kaynağı ( $\bar{X}=2.90$ ) alt boyutu ise en düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Aydın (2016)'ın yaptığı çalışmada sessizliğin kaynağı alt boyutlu sessizlik algısı en yüksek seviyede, yönetici alt boyutlu sessizlik algısı ise en düşük seviyede çıkmıştır. Dönmez (2016)'ın gerçekleştirdiği çalışmada yönetici alt boyutlu sessizlik algısı en yüksek seviyede, okul ortamı alt boyutlu sessizlik algısı ise en düşük seviyede çıkmıştır. Nartgün ve Kartal (2013) ve Daşcı (2014)'nın yaptığı çalışmada ise yönetici alt boyutlu sessizlik algısı en yüksek seviyede çıkmıştır. Bu bulgular, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin beş boyutundan da (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) elde ettikleri puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ifade edilebilir. Bayram (2010), Nartgün ve Kartal (2013), Ruçlar (2013), Yüksel (2014), Yangın (2015) yaptığı çalışmalarda öğretmenlerin örgüt-

sel sessizlik toplam ve alt boyutlarının hiçbirinde cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır. Sonuçlar bu bulguyla benzerlik göstermektedir. Kahveci ve Demirtaş (2013a)'ın çalışmasında okul ortamı alt boyutundaki sessizlik algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu çalışmanın sonucuyla kısmen örtüşmektedir. Aydın (2016)'ın çalışmasında ise cinsiyet değişkenine göre okul ortamı alt boyutunda anlamlı farklılık elde edilmiştir. Erkeklerin sessizlik algılarının kadınlara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Dönmez (2016)'in yaptığı çalışmada ise izolasyon alt boyutlu sessizlik algılarında erkeklerin algı seviyelerinin kadınlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sonucuyla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin beş boyutundan da (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) elde ettikleri puan ortalamaları yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Yüksel (2014) ve Yangın (2015)' in öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde yaptığı çalışmalarda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir. Aydın (2016)'ın yaptığı çalışmada ise yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır. Bu araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yönetici alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ifade edilebilir. Kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin yönetici alt boyutlu sessizlik algılarının 1-5 yıl olanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Aydın'ın (2016) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik yönetici alt boyutu ile kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir. Ancak Kolay (2012), Nartgün ve Kartal (2013) ve Dönmez'in (2016) öğretmenler üzerinde örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile ilgili yaptığı çalış-

malarda kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermemektedir. Kıdem yılı arttıkça öğretmenler yöneticiden daha fazla çekinmektedir. Bu durumu önleyebilmek için kıdemi fazla olan guruba görevler vererek daha aktif hale getirilebilir ve kararlara katılım seviyeleri arttırılabilir. Yönetici atamalarında yüksek lisans şartı getirilerek daha donanımlı ve nitelikli olmaları sağlanabilir. Yöneticilere etkin iletişim becerileri konusunda eğitim verilmesinin oldukça yararı görülebilir. Öğretmenlere ve yöneticilere sessizliği kırmak için rehberlik çalışmaları ve seminerler verilebilir. Değişik ve güzel fikirlere ödüllendirme sistemi getirilebilir ve konuşma davranışları desteklenebilir.

Öğretmenlerin sessizlik algılarının nedenlerinin belirlemek ve sessizliğin azaltılması adına yapılacak çalışmalar eğitimin kalitesine ve alanyazına katkı sağlayacaktır.

### Kaynaklar

Afşar, Leyla. *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul, 2013.

Alerby, Eva, ve Jorunn Elidottir Alerby. «The sounds of silence: some remarks on the value of silence in the process of reflection in relation to teaching and learning.» *Reflective Practice* 4, no. 1 (2003): 40-51.

Aydın, Funda. *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Denizli, 2016.

Barçın, Nafi. *İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana, 2012.

Başaran, Ethem. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Siyasal Kitapevi, 2006.

Bayat, Bülent. «Örgütlerde güdülenme yetersizlikleri ve geri çekilme-

- kaçınma davranışlarını açıklamakta kullanılabilecek bir model: Öğrenilmiş çaresizlik.» *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 4, no. 3 (2002): 1-14.
- Bayram, T. Yalçın. *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu, 2010.
- Çakıcı, Ayşehan. «Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma.» *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17, no. 1 (2008): 117-134.
- Daşcı, Elif. *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara, 2014.
- Dönmez, Erhan. *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Denizli, 2016.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang, ve Isabel C. Botero. «Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs.» *Journal of Management Studies* 40, no. 6 (2003): 1359-1392.
- Kahveci, Gökhan. *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ, 2010.
- Kahveci, Gökhan, ve Lütfü Demirtaş. «Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları.» *Eğitim ve Bilim* 38, no. 167 (2013a): 50-64.
- Kahveci, Gökhan, ve Zülfü Demirtaş. «Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması.» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 12, no. 43 (2013b): 167-182.
- Karasar, Niyazi. *Bilimsel araştırma yöntemi*. 4. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1991.
- Kolay, Ahmet. *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*.

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul, 2012.
- Nartgün, Şenay, ve Vural Kartal. «Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri.» *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2, no. 2 (2013): 47-67.
- Perlow, Leslie, ve Stephanie Williams. «Sessizlik şirketinizi öldürüyor mu?» *Etkin iletişim içinde, çeviren İlker Gülfidan*, 123-140. İstanbul: MESS Yayınları, 2011.
- Pinder, Craig C., ve Karen P. Harlos. «Employee silence.» *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2001: 331-369.
- Ruçlar, Kayhan. *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Sakarya, 2013.
- Şirin, Hüseyin. «Okul ve özellikleri.» Böl. 2, *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, yazar Servet Özdemir, 49-76. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2009.
- Şişman, Mehmet, ve İbrahim Taşdemir. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi, 2008.
- Taşkıran, Erkan. *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınları, 2011.
- Yangın, Demet. *Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Samsun, 2015.
- Yenel, Kübra. *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara, 2016.
- Yüksel, Raziye Figen. *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul, 2014.