

OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ*

Nezahat GÜÇLÜ**
Ömür ÇOBAN***
Ramazan ATASOY****

Öz: Amaç. Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin stratejik liderlik düzeyleri ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

Yöntem. Tarama yöntemiyle yapılan bu çalışmada Beypazarı ilçesinde yer alan bütün ilkokul, ortaokul ve liselerdeki 300 öğretmen in okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerinin örgütsel sessizliği oluşturan unsurlara etkisi hakkındaki görüşlerine başvurulmuştur. Bu bağlamda yöneticilerin stratejik yönetim düzeylerini ölçmek için Pisapia'nın geliştirdiği (2007) ve Aydın'ın (2012) Türkiye'ye uyarladığı "Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ)" ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar konusundaki öğretmen görüşünü ortaya koymak amacıyla Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ)" kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerinin örgütsel sessizliği oluşturan unsurlara ilişkin görüşlerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini içeren betimsel analizler yapılmıştır. Stratejik yönetim düzeyleri ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi ve yöneticilerin stratejik yönetim düzeylerinin örgütsel sessizliği oluşturan unsurları yordayıp yordamadığına ilişkin regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular. Okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar arasındaki ilişki incelendiğinde, stratejik liderlik alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte yapılan çoklu doğrusal regresyon analizine göre stratejik liderliğin örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

* Bu çalışmanın ilk hali, 05-07 Kasım 2015 tarihlerinde KKTC'de düzenlenen EYFOR-VI Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

** Prof.Dr.; Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Öğretim Üyesi

*** Dr.; Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, Öğretmen.

**** Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Doktora Öğrencisi.

Sonuçlar. Okul yöneticisi, stratejik liderlik davranışları sergileyerek örgütünde doğabilecek örgütsel sessizliği önleyebilir. Bunun yanı sıra okulunda örgütsel sessizliği oluşturan unsurları (yönetici, duygu, izolasyon, sessizliğin kaynağı, okul ortamı) bildiklerinden bu alanlara odaklanabilir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik liderlik, örgütsel sessizlik, etik, politik, dönüşümcü, yönetsel

RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' STRATEGIC LEADERSHIP ACTIONS AND ORGANIZATIONAL SILENCE ACCORDING TO THE VIEWS OF TEACHERS*

Nezahat GÜÇLÜ
Ömür ÇOBAN***
Ramazan ATASOY******

Abstract

Purpose. The aim of the study is to determine the relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational silence according to the views of teachers.

Method. Descriptive method was used in this study and 300 teachers working at primary schools and secondary schools in Beypazarı participated in the research. To the views of teachers on relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational silence, Strategic Leadership Questionnaire that was developed by Pisapia (2007) and was adapted into Turkish by Aydın (2012) was used. What is more Organizational Silence Scale that was produced by Kahveci and Demirtaş (2013) was also used to get the views of teachers on Organizational Silence. In the analysis phase of the data, arithmetic mean and standard deviation were used to determine the views of teachers on school principals' strategic leadership actions and organizational silence. More-

* First version of this study was submitted as paper at EYFOR-VI Congress in Cyrus in between 05-07 November.

** Prof.Dr.; Gazi University Educational Science Institute, Department of Educational Administration and Supervision, Associate.

*** Dr.; Ministry of National Education, General Directorate of Innovation and Educational Technologies, English Teacher.

**** Gazi University Educational Science Institute, Department of Educational Administration and Supervision, PhD Candidate.

over, t-test and ANOVA were used to indicate whether there was a significant difference the views of teachers on school principals' strategic leadership actions and organizational silence according to their genders, branches, ages and careers. Besides this, Pearson correlation analysis was used to show if there was a relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational silence. In addition to this, regression analysis was done to indicate whether strategic leadership actions were the predictors of the subcategories of organizational silence.

Findings. It is found out that there was a significant difference in a negative way between school principals' strategic leadership actions and organizational silence. It is also determined that strategic leadership actions were the predictors of the subcategories of organizational silence.

Results. It can be said that school principals can prevent organizational silence by performing strategic leadership actions. Besides this, it can be expressed that they can focus on the elements of organizational silence to prevent it.

Key Words: Strategic Leadership, organizational silence, ethic, politic, transformational, managerial

I. Giriş

Bilgi toplumuna geçişle birlikte toplumda değişim ve dönüşüm hız kazanmıştır. Bu hızlı değişim toplumların eğitimini de derinden etkilemekte ve eğitime farklı bir bakış açısıyla bakmayı zorunlu kılmaktadır. Bilgi toplumunda en vazgeçilmez unsur, bilgiyi üreten, öğrenmeyi öğrenen insanlar yetiştirmektir. Başka bir ifade ile insan kaynağına odaklanmayı gerektirmektedir (Drucker, 1996; Toffler, 1981).

Eğitim hizmetinin dönüşümünde en önemli unsur okullardır (Schultz, 1961). Okulların kendilerinden beklenen görev ve işlevleri gerçekleştirme düzeyleri de okulun etkililiğini öne çıkarmaktadır. Balcı (2001)'ya göre, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme ortamının yaratıldığı etkili okulun temel amacı, okulun problem çözme kapasitesini geliştirmektir (Reid ve ark., 1987; Akt. Balcı, 2001: 11). Richards (1986) etkili okulun girdileri olarak okul iklimi, okulun başarı politikaları, okul liderliği, okul-aile ilişkileri, öğretmen özellikleri (yetişme, deneyim, zekâ ve sözel başarı ve benzeri), sınıfta bireysel çalışma ve küme öğretimine ayrılan zaman, öğretim ilke ve yöntemleri gibi değişkenleri göz önünde bulundurmaya gerektiğini söylemektedir. Richards'ın (1986) da ortaya koyduğu gibi, etkili okulların en belirgin özelliklerinden birisi okul iklimidir. Açık bir okul ikliminde, görevin gerekleri ile sosyal ihtiyaçlar birlikte dengelenir. Kapalı bir okul iklimi ise açık okul ikliminin tam tersi özellikler gösterir. Kapalı okul ikliminde güven ve çalışma düşük, işten kaçınma ve örgütsel sessizlik yüksektir ve örgütsel sessizlik okul etkililiğini sağlamanın önündeki en önemli etkenlerden birisidir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sessizliğin nedenleri, boyutları ve mobbing, örgütsel sinizm vb. değişkenlerle örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde durduğu görülür. Örgütsel sessizlik ile mobbing arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişki (Cemaloğlu, 2007; Çavuş, Develi, Sanoğlu, 2015; Kaygın ve Atay, 2014) olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra örgütsel sessizlik ile sinizm arasındaki ilişki incelenmiş öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Nartgün ve Kartal, 2014). Örgütsel sessizliğin nedenleri ile ilgili araştırmalar incelendiğinde ise genelde nedenlerin bireysel, yönetsel ve örgütsel nedenler olduğu belirlenmiştir (Alparslan ve Kayalar, 2012; Çakıcı, 2008; Özgan ve Külekçi, 2012). Örgütsel sessizliğin boyutları ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen Şimşek ve Aktaş, (2013) örgütsel sessizliğin boyutları olarak kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve ilişkisel sessizlik boyutlarını ortaya koymuş ve kabullenici ve savunmacı sessizlik arttıkça yaşam doyumunun azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel sessizliğin boyutlarını belirlemeye yönelik ölçek geliştirme çalışmasında da örgütsel sessizliğin boyutları, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon olarak ortaya konulmuştur (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık ve çalışanların performansı üzerine de birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda çalışan sessizliğiyle çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasında biçimleyici değişken olduğuna ilişkin hipotezler test edilmiş ve ilişki anlamlı bulunmuştur. Bu ilişkilere bakıldığında, örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasında negatif yönlü olduğu, bunun yanı sıra örgütsel vatandaşlık ile olan ilişki düzeyinde negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu analizler sonucunda işgörenlerin çoğunun, açıkça konuştuğunda insanlar tarafından desteklenmeme, kötü muameleye maruz kalma ve işini kaybedebilme kaygısıyla sessiz kaldıkları belirlenmiştir (Kılıçlar ve Harbaloğlu, 2014; Tayfun ve Çatır, 2013; Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Örgütsel sessizliğin, örgütteki karar süreçleri ve örgütsel öğrenme düzeyi üzerinde de olumsuz etkiler oluşturduğu, örgütteki sorunların gizlenmesine neden olduğu araştırmacılarca ortaya konulmuştur (Köse, 2013; McGowen, 2003). Örgütsel sessizlik ile ilgili okullarda yapılan çalışmalarda ise örgütsel sessizliğin yüksek olduğu okullarda öğretmenlerin moral düzeyi düşük, örgütsel bağlılıkları ve çalışma arzuları zayıftır. Müdür, etkili bir liderlik gösteremez, daha ziyade otoriter ve kontrol edici davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir (Hoy ve Miskel, 2010).

Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider olarak görülen kişiler ise öncelikle okul müdürleridir. “müdür, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, çalışanları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir” (Gürsel, 2003: 77). Okul etkililiğinde yukarıda sayılan birçok boyutu yönlendirmede, etkilemede en önemli unsur okul liderliğidir (Buluç,

2009). Eğitim örgütlerindeki liderlikle ilgili araştırmalar, aynı zamanda, çağdaş etkili okulların genelde etkili liderler, özellikle de stratejik liderler tarafından yönetildiğini göstermektedir (Hambrick ve Mason, 1984; Pisapia, 2009). (Elma, (2010) çalışmasında kamu yönetimindeki kurumsal dönüşümlerin stratejik liderlik bakış açısıyla çözülmesi gerektiği ve etkili bir dönüşümün bu bakış açısıyla elde edileceği sonucuna varmıştır.

Boal ve Hooijberg, (2001) yaptıkları çalışmada karizmatik, vizyoner ve dönüşümcü liderlik teorilerinin aslında stratejik liderlik teorisinin yan çıktıları olduğu, asıl çatının ise stratejik liderlik olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Altınkurt (2007)'un ve Ülker (2009)'in yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları sonucuna varmış ve Altınkurt çalışmasında okul yöneticilerinin stratejik liderlikleri önündeki engellerin yasal-bürokratik engeller, zaman yönetimi ve mali kaynakların azlığı olduğunu saptamıştır. Yine okul liderlerinin liderlik özellikleri ile stratejik liderlik arasında da yüksek düzeyde olumlu ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Kılınçkaya (2013), yaptığı araştırmanın sonucunda il millî eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını genelde az kullandığını ortaya koymuştur. Stratejik liderliğin alt boyutları olan “yönetimsel uygulamalar”, “etik uygulamalar” ve “iletişim becerisine yönelik uygulamaları” yüksek ama geliştirilmesi gereken düzeyde; “dönüşümsel uygulamaları” ortaya yakın düzeyde, bunun aksine “politik uygulamaları” ise çok az seviyede uyguladıkları araştırmanın sonucunda ifade edilmiştir. Aydın (2012), devlet okulları ile özel okul müdürlerinin algılanan stratejik liderlik puanları arasında bütün boyutlarda anlamlı bir fark bulmuştur. Her iki okula ait müdürlerin en çok etik liderlik davranışını gösterdiğini, en az da “politik liderlik davranışı” ortaya koyduklarını tespit etmiştir. Yapılan diğer araştırmada da stratejik liderliğin alt boyutları olan dönüşümcü, etik ve politik liderliğin örgütsel öğrenmenin anlamlı yordayıcıları olduğu ortaya konulmuştur. Bu araştırmanın sonunda, öğretmenlerin örgütsel öğrenme algılarının yöneticilerin stratejik liderlik davranışları sergiledikçe arttığı görülmüştür (Aydın, Güçlü, ve Pisapia, 2015).

Carter ve Greer (2014) stratejik liderliğin örgütsel performans üzerinde etkili olup olmadığına bakmışlar ve kavramsal olarak stratejik liderliğin örgütsel performansın bileşenleri olan finansal, sosyal ve çevresel unsurları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel sessizlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide ise Erol ve Köroğlu (2013), dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulurken, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Eğitim örgütlerinin etkililiğinde okulda açık örgüt ikliminin varlığı önemlidir ve örgütsel sinizm, mobbing ve örgütsel sessizlik gibi örgütü ve çalışanı olumsuz yönde etkileyen faktörlerin önüne geçilmesi gerekmektedir. Bunu sağlama yolunda okul yöneticisi okuldaki alt yönetim ve çalışanları ile kurdukları iletişimden haberdar olması

gerekmektedir. Bunun içinde okulda okul yöneticisinin göstereceği stratejik liderlik anlayışı önem arz etmektedir. Bu bağlamda eğitim çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarının arasındaki ilişkinin ortaya konulması gerekmektedir. Bu çalışma ile okullardaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin bu sessizliği önlemeye yönelik olarak ortaya koyacakları liderlik becerilerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerinin örgütsel sessizliği oluşturan unsurlara etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel sessizliği oluşturan unsurların dağılımı nasıldır?
2. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri nasıldır?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar ve okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri hakkındaki görüşleri cinsiyet, branş, yaş ve kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri, örgütsel sessizliği oluşturan unsurların anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

II. Kavramsal Çerçeve

Örgütlerdeki yöneticilerin ortaya koydukları liderlik davranışları örgütün yapısı ve psikolojik ortamını doğrudan etkilemektedir (Özdemir, 2013). Olumsuz liderlik davranışlarının yanı sıra örgütlerin işleyişinin önündeki engellerden birisi de örgütte iş görenlerin kendilerini çalıştıkları örgüte adamamaları, bazen de sessizliğe bürünmeleridir. Bu çalışmanın iki temel kavramı, stratejik liderlik ve örgütsel sessizliğe bu bölümde yer verilecektir.

Stratejik Liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider ile takipçisinin ilişkisinin güçlü olması gerekliliği ve bu güçlü bağ sayesinde ortak bir vizyona ulaşmak için örgütün dönüştürülmesi gerekliliği esas alınmıştır (Bass, 1985; Bass, Avolio, Jung, ve Berson, 2003; Bass ve Steidlmeier, 1999). Hambrick (2007) ise Bass tarafından ortaya konulan Dönüşümcü liderlik yaklaşımının aslında stratejik liderlik yaklaşımının bir yan ürünü olduğunu vurgulamıştır. Stratejik liderlik örgütün tepe yönetimindeki kişi/kişilerin stratejik seçenekler ve sembolik eylemler konusunda ortaya koydukları her türlü stratejik etkinlikleri bağlamında tanımlamıştır. Örgütün yaşamı ve gelişimi için her türlü stratejik etkinliği yürüten lidere ise stratejik lider denilmektedir ve bu lider üst düzey bir yöne-

tici olmak zorundadır. (Hambrick, 2007; Hambrick ve Mason, 1984). Stratejik liderlik konusunda Pisapia'da ortaya koyduğu Stratejik liderlik ölçeğinde ölçülecek boyutlar olarak etik liderlik, politik liderlik, yönetsel liderlik, dönüşümcü liderlik ve ilişkisel liderlik boyutlarını ortaya koymuştur. Bunun nedeni stratejik liderin, dönüşümcü, etik, politik, örgüt içi ve örgütün çevresi ile olan ilişkilere önem veren ve yönetsel kapasitesi yüksek düzeyde olan bir lider olması gerekliliğidir (Pisapia, 2009; Pisapia, Guerra ve Semmel, 2005).

Etik Liderlik, liderin etik değer ve ilkelere sahip olması gerektiği ve örgüt kültürünün de bunu desteklemesi gerektiği görülmektedir. Bu hususta Çelik (2000), yöneticinin belirli etik değer ve ilkelere sahip olması önemli görülmele birlikte bu etik liderliğin gösterilebileceği ortamında uygun olması gerektiğini söylemiş ve ortamın uygunluğunun ise daha çok örgüt kültürü ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki görülmektedir. Etik değer ve ilkelerin lideri izleyenler tarafından da benimsenmesi gerekir. Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürünü gerektirir. Dolayısıyla örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkinliğini belirleyen temel bir faktördür (Çelik, 2000).

Politik Liderlik, içinde yer alan politika, fikirlerdeki farklılık ve çatışmaların üstesinden gelebilmek için kullanılan bir pazarlık ve müzakere sürecidir. Örgütsel teori perspektifi de politikayı bu bakış açısıyla normal bir karar verme süreci olarak görmektedir. Politika, basitçe uyuşmazlık ve belirsizliklerin çözümünde hangi gücün kullanılacağı ile ilgili faaliyetlerdir. Dolayısıyla politikaya belirsizlik yüksek olduğunda ya da amaç ya da önceliklerle ilgili anlaşmazlıklar söz konusu olduğunda, fikir birliğine varılması için gerekli bir mekanizma olarak bakılabilir (Mullins, 1996). Örgüt yöneticisi de fikir birliği sağlamak için bu mekanizmayı kullandığında, politik liderlik davranışı sergilemiş olur.

Yönetsel Liderlik, sebat, kararlılık, çok çalışma, zekâ, analitik yetenek, hoşgörü ve iyi niyet ile örgütü yönetebilmek ve örgütün devamlılığını ön planda tutmak üzerine odaklanmaktadır. Yönetsel lidere göre amaçlar gereklerden doğar ve bu nedenle örgütün tarih ve kültüründe derinlemesine yer etmiştir. Yönetsel liderler çalışmayı, stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için karşılıklı etkileşim içinde bulunan insan ve fikirlerin bir bileşimini gerektiren kolaylaştırıcı bir süreç olarak görme eğilimindedirler. Bir yandan müzakere edip pazarlık yaparken diğer yandan ödüllere, cezalara ve diğer baskı biçimlerine başvururlar (Hoy ve Miskel, 2010).

Yönetsel liderler insanlarla çalışmayı tercih eder, tek başına yapılan faaliyetlerden tedirgin olur ve uzak durmaya çalışırlar. Birlikte çalışacakları ve iş birliği yapacakları diğer kişileri arama ihtiyacı yönetsel liderlerin önemli bir özelliği olarak göze çarpmaktadır. Yönetsel liderler insanlarla bir olay dizisinde ya da bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar (Robbins ve Judge, 2013).

Dönüşümcü Liderlik, vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneğidir. Dönüşümcü liderlik davranışı ortaya koyacak dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar. Dönüşümcü liderliğin öğeleri ise; vizyon, iletişim, kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme, güçlendirme, örgütsel öğrenme olanakları sağlamadır. Dönüşümcü lider izleyicinin eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır. Günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar (Bass, Avolio, Jung, ve Berson, 2003).

Örgütsel Sessizlik

Sessizlik, alan yazında ortada sesin ve/veya konuşmanın olmaması ve açık bir şekilde davranışın ortaya konmaması durumu olarak tanımlanmaktadır (Dyne, Ang, ve Botero, 2003). Sessizlik her ne kadar pasif bir davranış ifade ediyor gibi gözükse de gerçekte amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir davranış şekli olarak değerlendirilmelidir (Pinder & Harlos, 2001:334; Scott, 1993:3). Örgüt bağlamında değerlendirildiğinde ise sessizlik, çalışanların işlerini ve kurumu iyileştirmeye yönelik bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak paylaşmamları ve kendilerine saklamaları durumu olarak belirtilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Vakola ve Bouradas, 2005). Örgütte sessizlik konusunda Çakıcı, (2007:146) stratejik veya davranışsal konularla ilgili çalışanın bilgi, görüş ve endişelerini esirgemesi ve bilinçli sessizlik davranışı sergilemesi üzerinde durmaktadır. Pinder ve Harlos (2001), bilinçli sessizlik davranışını bir durumu değiştirebilecek veya düzeltebilecek kişilerden sözlü ya da yazılı ifadelerden kaçınması olarak yorumlamaktadır. Tanımlarda belirtilen sessizlik davranışının bireysel boyuttan örgütsel boyuta geçmesi ve grup davranış şekline dönüşmesi örgütlerde örgütsel sessizlik ortamı oluşturmaktadır (Maria, 2006: 219). Bu ise örgütlerde değişim ve gelişim konusunda önemli bir engel oluşturmaktadır. Çünkü örgütsel sessizlik iklimi olan örgütlerde değişim ve gelişimi destekleyecek yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması nerdeyse imkânsızdır (Morrison ve Milliken, 2000). Ayrıca, çalışanlar konuşmanın herhangi bir fark yaratmayacağını, konuştuklarında ise üstlerinin olumsuz tepkileri ile karşılaşacaklarını düşündüklerinde kendilerini sessiz davranış göstermeye zorunlu göstermektedirler (Morrison ve Milliken, 2000). Bireyler sosyal varlıklar olarak kendilerini herhangi bir nedenle ifade edememe durumunda hissederlerse bunun doğal sonucu olarak sessizlik sarmalı içerisine girmektedirler (Lin ve Pfau, 2007; Shoemaker, Breen, ve Stamper, 2000).

Örgütlerde sessizliğin yönü ile ilgili yapılan araştırmalarda, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve aynı düzlemde gerçekleştiği görülmekte ve bunlar içinde en sık incelenenin aşağıdan yukarıya sessiz kalma hali olduğu ortaya çıkmaktadır (Brinsfield, 2009).

Çalışanların örgütsel sessizlik konusundaki davranışlarının dört başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar, itaat etmeye bağlı, korkudan dolayı kendini korumaya dayalı, desteklemek amaçlı başkalarını korumaya dayalı (prososyal) ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı şeklindedir (Brinsfield, 2009; Dyne, Ang, ve Bote-ro, 2003; Ryan ve Oestreich, 1991).

Liderlik ve Örgütsel Sessizlik

Örgütün devamlılığını sağlayan iki önemli taraf bulunmaktadır. Bunlar iş görenler ve örgütü yönetenlerdir. Örgütün işleyişinde yaşanacak sorunlarda ve örgütün etkili-liğinde önemli bir rolü olan yöneticiler, farklı liderlik tarzları ortaya koyabilirler. Or-taya konulan bu farklı liderlik davranışları da iş görenlerin davranışını etkileyebilir. Çalışanları destekleyen, onlarla iyi ilişkiler kuran, davranışlarında etik olmayı bir ilke haline getiren yöneticiler sağlıklı bir örgüt ortamı oluşturacaklarından örgütsel sessiz-liği önleme de olumsuz davranış tarzına sahip yöneticilere göre çok öndedirler. Do-layısıyla örgüt liderlerinden sessizlik ortamını ve buna bağlı olarak gerçekleşebilecek muhtemel olumsuz sonuçları, oluşmadan önce engellemeleri beklenmelidir. Başka bir ifade ile örgütün devamlılığını ve etkililiğini sağlayan unsurlardan biri olan iş görenle-rin sessizliği değil de inisiyatif kullanan, aktif ve proaktif olmayı seçmesi, yöneticilerin örgütte ortaya koydukları liderlik tarzları ile yakından ilgilidir (Taşkıran, 2011).

Liderlik tarzları ve örgütsel sessizliği inceleyen çalışmalarında Kılıç ve arkadaşları, dönüşümcü liderlik davranışları sergilenen bir örgütte iş görenlerin örgütsel sessizliği tercih etmedikleri bunun aksine aktif rol almayı istedikleri ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışlarının sergi-lendiği örgütlerde ise iş görenlerin sessiz kalmayı ve işlerle ilgili görüşleri kendilerine saklamayı uygun buldukları belirlenmiştir (Kılıç, Keklik, ve Yıldız, 2014). Örgütsel ses-sizlik ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çalışmada, örgütsel sessizlik ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Erol ve Köroğlu, 2013). Ayan (2013) yaptığı çalışmada benzer bir sonuca ulaşmıştır. Araştırmada, dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenirken, otoriter liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ayan, 2013).

Bu çalışmalar ışığında, liderlik davranışlarını stratejik liderlik davranışı (dönü-şümcü, etik, politik ve yönetsel) şeklinde ortaya koyan yöneticilerin örgütlerinde ör-gütsel sessizlikten kolay kolay söz edilemeyeceği ancak diğer liderlik tarzları olan tam serbesti tanıyan liderlik, etkileşimci liderlik ve otoriter liderlik davranışı sergilenen örgütlerin iş görenlerinin örgütsel sessizliği tercih edebilecekleri söylenebilir.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırma, var olan durumu ortaya koymayı amaçlayan tarama modeli ile yürütülmüştür. Araştırmada kullanılacak ölçekler Ankara ili Beypazarı ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerdeki 300 öğretmene dağıtılmış bunlardan 223 'ü geri dönmüştür. Ayrıca uygun olmayan 13 anket değerlendirmeden çıkartılmıştır Çalışma gurubunda yer alan 210 kişinin dağılımı şu şekildedir: Öğretmenlerin 83'ü (%39'u) kadın, 127'si (%61'i) erkektir. 51 öğretmen(%24), sınıf öğretmeni iken, 159 öğretmen branş öğretmendir (%76). Yaş dağılımlarına bakıldığında ise, 21-30 yaş aralığında 59 (%28), 31-40 yaş aralığında 81(%38) ve 41 yaş üstü 70 (%34) öğretmen bulunmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Stratejik Liderlik Ölçeği: Araştırmada yöneticilerin stratejik liderlik düzeylerini ölçmek için Pisapia'nın geliştirdiği (2007) ve Aydın'ın (2012) Türkçeye uyarladığı Stratejik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Dönüşümcü, etik, politik ve yönetsel davranışlar boyutlarından ve 35 maddeden oluşan bu ölçek beşli likert şeklinde hazırlanmıştır. Ölçekte görüşler alınırken hiç, nadiren, ara sıra, genellikle, her zaman ifadeleri kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması Pisapia tarafından yapılmıştır. X^2 /sd değeri 2.21 dir ve bu değer 2 ile 3 arasında olması iyi uyum anlamına gelmektedir. CFI (.97), IFI (.97), NFI (.94) ve NNFI(.97), AGFI (.85) değerlerinin .95 ve üzerinde olması mükemmel uyumu, 0.95 ile 0.90 arasında olması iyi uyumu göstermektedir (Şimşek, 2010). Bazı kaynaklarda, AGFI'nin 0.85'in üzerinde olmasının da kabul edilebilir bir değer olduğu belirtilmektedir (Kline, 2005). Yapılan DFA sonucunda elde edilen modelin uyum iyiliği indekslerine uygunluğu incelendiğinde bazı değerlerde "mükemmel uyum", bazı değerlerde ise "iyi uyum" şeklinde ortaya çıkmıştır. AGFI değeri ise Kline'ın (2005) kabul edilebilir olarak belirttiği sınır içerisinde çıkmıştır. Cronbach Alfa değerine bakıldığında. 96 değeri bulunmuştur.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar konusundaki öğretmen algısını ortaya koymak amacıyla Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya konulduğu için tekrar bir geçerlik güvenilirlik çalışmasına gerek duyulmamıştır. Ölçek 5 boyuttan (izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu ve okul ortamı) ve 18 maddeden oluşmuştur. Öğretmenlere sunulan önerme hiç katılmıyorum ile tamamen katılıyorum arasındadır. Araştırmacıların geçerlik güvenilirlik çalışmalarında KMO test değeri; 876 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğinin açıkladığı toplam varyans oranı ise %57,16'dır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,89'dur. Ölçeğe ait uyum indeksleri incelendiğinde, RMSEA değerinin .69; AGFI (.88), CFI(.91), NFI (.88) ve NNFI (.88), AGFI değerlerinin .95 ve üzerinde olması mükemmel uyumu, 0.95 ile 0.90 arasında olması iyi uyumu göstermektedir (Şimşek, 2010). Bazı kaynaklarda, AGFI'nin 0.85'in üzerinde olma-

sının da kabul edilebilir bir değer olduğu belirtilmektedir (Kline, 2005). Bu ölçeğe ait uyum indeksleri incelendiğinde, bazı değerlerde “mükemmel uyum”, bazı değerlerde ise “iyi uyum” şeklinde ortaya çıkmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada stratejik liderlik düzeylerini ve örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar konusunda betimleyici analiz kullanılmış, okullardaki öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin stratejik yönetim düzeyleri ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Pearson ilişki analizi kullanılmıştır. Ayrıca cinsiyet, branş, yaş ve kıdem değişkenlerine göre stratejik yönetim düzeyleri ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar açısından öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için t-testi ve varyans analizi yapılmıştır. Son olarak da yöneticilerin stratejik yönetim düzeylerinin örgütsel sessizliği oluşturan unsurları yordayıp yordamadığına ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerden toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine betimleyici analiz ve saçılım diyagramı ile bakılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğiyle toplanan verilerin ortalamasına bakıldığında 3.12 ve ortancasının 3.11 olduğu görülmüştür. Skewness katsayısı .16 ve kurtosis katsayısı .26 olduğu görülmüştür. Stratejik liderlik ölçeğiyle toplanan verilerin ortalaması ise 3.83 ve ortancası 3.82 çıkmıştır. Skewness katsayısı .52 ve kurtosis katsayısı .08 olarak bulunmuştur. Eğer skewness ve kurtosis katsayıları 1.00'in altında ve ortanca ile ortalama birbirine çok yakın ise bu dağılımın normal bir dağılım olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2010).

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırma soruları doğrultusunda yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Tablo 1'de örgütsel sessizliği oluşturan unsurlara ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması ve standart sapması yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel sessizlik yönetimlerine ilişkin görüşleri

Örgütsel Sessizlik Yönetimi ile ilgili İfadeler		\bar{X}	Ss
1 Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.		3.18	1.17
2 Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.		2.84	1.11
3 Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.		1.86	.93
4 Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.		2.34	1.23
5 Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.		2.95	1.17
6 Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.		3.11	1.08
7 Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.		4.01	1.05
8 Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar içindir.		2.53	1.05
9 Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.		3.00	1.18
10 Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.		2.73	1.12
11 Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.		3.09	1.28
12 Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.		2.93	1.24
13 Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.		3.60	1.26
14 Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.		3.21	1.21
15 Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.		3.53	1.19
16 Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.		2.94	1.13
17 Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.		2.91	1.18
18 Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.		3.16	1.16
Boyutlar	Yönetici	3.45	1.04
	Duygu	3.36	.86
	İzolasyon	3.00	1.01
	Sessizliğin kaynağı	2.86	.81
	Ortam	3.12	.77

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizliği oluşturan unsurlardan “öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.” ($\bar{X} = 1.86$) ve “okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.” ($\bar{X} = 2.34$) durumlarının okulda nadiren sergilendiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, örgütsel sessizliği oluşturan unsurlardan “öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.” ($\bar{X} = 4.01$) ve “okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.” ($\bar{X} = 3.60$) durumlarının genellikle ortaya konulduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel sessizliğin nedenlerine bakıldığında yöneticinin ($\bar{X} = 3.45$) sessizliğe neden olan en önemli etmen olduğu görülebilir. Bu bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini açıklamaya uygun ortamlar oluşturmamalarının ve “en iyi ben bilirim” yaklaşımını çok fazla sergilemelerinin örgütsel sessizliğe neden olduğu söylenebilir. Tablo 2’de okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri hakkında öğretmen görüşleri aritmetik ortalaması ve standart sapması yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri

	Stratejik Liderlik İfadeleri	\bar{X}	ss
1	Okul müdürümüz, işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.	4.02	.92
2	Okul müdürümüz, fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	3.73	1.02
3	Okul müdürümüz, bize karşı dürüsttür.	4.11	1.00
4	Okul müdürümüz, nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	3.60	1.14
5	Okul müdürümüz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	3.08	1.24
6	Okul müdürümüz “doğru olanı” yapmamız için bizi teşvik eder.	4.05	.93
7	Okul müdürümüz, yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	4.02	.90
8	Okul müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	3.98	.77
9	Okul müdürümüz, okul çalışanları ile ortaklık geliştirir.	3.82	.90
10	Okul müdürümüz, görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	4.02	.89
11	Okul müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.	4.26	.87
12	Okul müdürümüz, okul dışındaki kurumlarla ve insanlarla ortaklık geliştirir.	4.07	.85
13	Okul müdürümüz, bizi, lider olmaya özendirir.	3.38	1.22
14	Okul müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.	4.06	.88
15	Okul müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	3.84	.97
16	Okul müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	3.01	1.33

Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki..... ◆

17	Okul müdürümüz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	3.99	.95
18	Okul müdürümüz, politika oluşturur.	3.62	1.07
19	Okul müdürümüz, bize karşı dürüsttür.	4.07	1.02
20	Okul müdürümüz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	3.77	1.02
21	Okul müdürümüz, okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	3.95	.98
22	Okul müdürümüz, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	4.04	.97
23	Okul müdürümüz, fırsatları görmemize yardım eder.	3.75	1.00
24	Okul müdürümüz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	3.77	.95
25	Okul müdürümüz, çalışmalarımızı takip eder.	4.14	.86
26	Okul müdürümüz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	2.72	1.33
27	Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	3.93	1.02
28	Okul müdürümüz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	3.91	1.07
29	Okul müdürümüz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	3.95	.87
30	Okul müdürümüz, işlerin yapılmasında okul çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.	3.95	.91
31	Okul müdürümüz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	3.75	1.01
32	Okul müdürümüz, tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.	4.05	.85
33	Okul müdürümüz, görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	3.85	.98
34	Okul müdürümüz, geniş bir insan kitlesiyle ilişkiindedir.	3.92	.96
35	Okul müdürümüz, bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	4.00	.97
Boyutlar	Dönüşümcü liderlik davranışı	3.77	.78
	Yönetimsel liderlik davranışı	3.88	.53
	Etik liderlik davranışı	4.08	.73
	Politik liderlik davranışı	3.62	.68

Tablo 2'ye bakıldığında, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerinden "okul müdürümüz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder." ($\bar{X} = 2.72$), "Okul müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir." ($\bar{X} = 3.01$) davranışlarını nadiren sergilediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin "Okul müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar." ($\bar{X} = 4.26$), "Okul müdürümüz, çalışmalarımızı takip eder." ($\bar{X} = 4.14$) davranışını genellikle ortaya koyduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin stratejik liderlik

davranışlarından en fazla etik liderlik ($\bar{X} = 4.08$) davranışını sergiledikleri, en az da politik liderlik ($\bar{X} = 3.62$) ve dönüşümcü liderlik ($\bar{X} = 3.77$) davranışı gösterdikleri görülmüştür.

Bu bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin okulda ödül sistemini işletme konusunda özen göstermedikleri söylenebilir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin öğretmenlerin özel hayatına saygı duyduğu ve okulda yürütülen işleri takip ettiği yorumu yapılabilir.

Tablo 3'te Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar ile okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri hakkındaki öğretmenlerin algılarında cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği yer almaktadır.

Tablo 3. örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar ile okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri hakkındaki görüşlerinde cinsiyete göre t testi sonuçları

Değişkenler	Erkek n=83		Kadın n=127		t	p
	X	Ss	X	Ss		
Yönetmel	3.88	.54	3.85	.55	.37	.71
Etik	4.14	.72	4.02	.73	1.10	.27
Politik	3.75	.73	3.61	.62	1.54	.12
Dönüşümcü	3.77	.84	3.73	.76	.34	.72
Yönetici	3.34	1.09	3.52	1.00	-1.23	.22
Duygu	3.46	.95	3.29	.79	1.44	.15
İzolasyon	3.06	.99	2.97	1.03	.60	.54
Sessizlik kaynağı	2.84	.80	2.87	.82	-.23	.81
Okul ortamı	2.58	.74	2.53	.72	.46	.64

Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerine ilişkin yönetmel liderlik davranışında [t (208) = .37, p > .05], etik liderlik davranışında [t (208) = 1.10, p > .05] politik liderlik davranışında [t (208) = 1.54, p > .05] ve dönüşümcü liderlik davranışında [t (208) = .34, p > .05] cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin örgütsel sessizliği oluşturan unsurlara ilişkin yönetici boyutunda [t (208) = -.123, p > .05], duygu boyutunda [t (208) = 1.44, p > .05] izolasyon boyutunda [t (208) = .60, p > .05], sessizliğin kaynağı boyutunda [t (208) = -.23, p > .05] ve okul ortamı boyutunda [t (208) = .46, p > .05] cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 4'te örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar ile okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri hakkındaki öğretmenlerin görüşlerinde branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği yer almaktadır.

Tablo 4. Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar ile okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri hakkındaki görüşlerinde branşa göre t testi sonuçları

Değişkenler	Sınıf n=51		Branş n=159		t	P
	\bar{X}	Ss	\bar{X}	ss		
Yönetmel	4.09	.52	3.78	.54	3.55	.00*
Etik	4.25	.66	4.01	.74	1.98	.04*
Politik	3.87	.69	3.60	.65	2.54	.01*
Dönüşümcü	4.01	.69	3.66	.81	2.76	.00*
Yönetici	3.25	1.14	3.51	1.00	-1.54	.12
Duygu	3.37	.85	3.36	.86	.08	.93
İzolasyon	2.79	1.12	3.07	.97	-1.76	.07
Sessizlik kaynağı	2.72	.86	2.90	.79	-1.38	.16
Okul ortamı	2.51	.64	2.57	.75	-.49	.62

*p < .05

Tablo 4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerine ilişkin yönetmel liderlik davranışında [t (208) = 3.55, p < .05], etik liderlik davranışında [t (208) = 1.98, p < .05], politik liderlik davranışında [t (208) = 2.54, p < .05] ve dönüşümcü liderlik davranışında [t (208) = 2.76, p < .05] branşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlara ilişkin yönetici boyutunda [t (208) = -1.54, p > .05], duygu boyutunda [t (208) = .08, p > .05] izolasyon boyutunda [t (208) = -1.76, p > .05], sessizliğin kaynağı boyutunda [t (208) = -1.38, p > .05] ve okul ortamı boyutunda [t (208) = -.49, p > .05] branşa göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin sınıf öğretmenleri ile iletişimlerinin ve ilişkilerinin branş öğretmenleriyle olan ilişkilere göre daha yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 5'te Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar ile okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri hakkındaki öğretmenlerin görüşlerinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılığa ilişkin varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar ile okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri hakkındaki görüşlerinde yaşa göre varyans analizi sonuçları

Değişkenler	21-30 yaş n=59		31-40 yaş n=81		41+ yaş n=70		F	P
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Yönetsel	3.86	.54	3.91	.53	3.80	.58	.68	.50
Etik	3.82	.82	4.20	.61	4.13	.74	4.17	.00*
Politik	3.61	.61	3.75	.69	3.61	.69	1.13	.33
Dönüşümcü	3.64	.81	3.88	.71	3.67	.87	1.90	.15
Yönetici	3.60	.85	3.40	1.03	3.37	1.18	.90	.40
Duygu	3.15	.73	3.42	.78	3.46	1.02	2.37	.09
İzolasyon	3.02	.95	2.86	1.00	3.15	1.06	1.59	.20
Sessizlik kaynağı	3.02	.82	2.79	.80	2.80	.81	1.63	.19
Okul ortamı	2.56	.78	2.44	.67	2.68	.72	1.96	.14

*p < .05

Tablo 5 irdelendiğinde, okul yöneticilerin stratejik liderlik davranışları yönetsel liderlik [F (2, 207) = .68, p > .05], politik liderlik [F (2, 207) = 1.13, p > .05], dönüşümcü liderlik ve [F (2, 207) = 1.90, p > .05] hakkında öğretmenlerin görüşleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Etik liderlik davranışında ise [F (2, 207) = 4.17, p < .05] yaş değişkenine göre anlamlı farklılık görülmüştür. Etik liderlik ile ilgili hangi yaşlar arasında anlamlı fark olduğuna Scheffe testi ile bakıldığında, 21-30 yaş ($\bar{X} = 3.82$) ile 31-40 yaş ($\bar{X} = 4.20$) arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda 31-40 yaş arasındaki öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlere nazaran görüşlerinde okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını daha iyi sergilediklerini düşündükleri değerlendirilebilir.

Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar konusunda öğretmenlerin görüşleri yaş değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Boyutlara ilişkin elde edilen analiz sonuçları şu şekildedir: yönetici boyutu [F (2, 207) = .90, p > .05], duygu boyutu [F (2, 207) = 2.37, p > .05], izolasyon [F (2, 207) = 1.59, p > .05], sessizliğin kaynağı boyutu [F (2, 207) = 1.63, p > .05] ve okul ortamı boyutu [F (2, 207) = 1.96, p > .05].

Tablo 6'da Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar ile okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri hakkındaki öğretmenlerin görüşlerinde kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığa ilişkin varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6. Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar ile okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri hakkındaki görüşlerinde kıdeme göre varyans analizi sonuçları

Değişkenler	1-10 yıl n=94		11-20 yıl n=79		21+ yıl n=37		F	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	ss		
Yönetmel	3.92	.50	3.76	.59	3.93	.54	2.12	.12
Etik	4.00	.77	4.07	.69	4.24	.67	1.36	.25
Politik	3.72	.61	3.56	.76	3.75	.57	1.64	.19
Dönüşümcü	3.77	.77	3.65	.86	3.87	.72	1.05	.35
Yönetici	3.51	.98	3.47	.99	3.23	1.26	1.01	.36
Duygu	3.21	.74	3.59	.90	3.24	.98	4.89	.00*
İzolasyon	2.91	.98	3.08	1.02	3.08	1.06	.77	.46
Sessizlik kaynağı	2.92	.79	2.88	.83	2.63	.79	1.76	.17
Okul ortamı	2.48	.74	2.64	.74	2.55	.65	1.09	.33

*p < .05

Tablo 6'ya bakıldığında, okul yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarından yönetmel liderlik [F (2, 207) = 2.12, p > .05], etik liderlik [F (2, 207) = 1.36, p > .05], politik liderlik [F (2, 207) = 1.64, p > .05] ve dönüşümcü liderlik [F (2, 207) = 1.05, p > .05] konusunda öğretmenlerin görüşleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar konusunda öğretmenlerin görüşleri kıdem değişkenine göre incelendiğinde, duygu boyutu [F (2, 207) = 4.89, p < .05] hariç anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yönetici boyutu [F (2, 207) = 1.01, p > .05], izolasyon [F (2, 207) = .77, p > .05], sessizliğin kaynağı boyutu [F (2, 207) = 1.76, p > .05] ve okul ortamı boyutu [F (2, 207) = 1.09, p > .05]. Duygu boyutu ile ilgili hangi kıdem grupları arasında anlamlı fark olduğuna Duncett testi ile bakıldığında, 1-10 yıllık kıdemli öğretmenlerin görüşleri (\bar{X} = 3.21) ile 11-20 yıl kıdemli öğretmenler (\bar{X} = 3.59) arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda 11-20 yıl kıdemli öğretmenlerin diğer kıdem grubundaki öğretmenlere nazaran görüşlerinde okul yöneticilerinin duygu boyutuna daha çok önem verdiklerini değerlendirdikleri söylenebilir.

Tablo 7'de okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri (yönetmel liderlik, etik liderlik, politik liderlik ve dönüşümcü liderlik) ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar (yönetici, duygu, izolasyon, sessizliğin kaynağı, okul ortamı) arasındaki ilişkiye ilişkin pearson korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. Okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi ilişkin Pearson momentler çarpımı analizi sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(1)Yönetmel	-	.63*	.73*	.74*	-.06	-.14	-.09	-.03	-.26*
(2)Etik		-	.72*	.83*	-.27*	-.36*	-.29*	-.35*	-.54*
(3)Politik			-	.80*	-.26*	-.31*	-.20*	-.17	-.43*
(4)Dönüşümcü				-	-.24*	-.40*	-.26*	-.22*	-.53*
(5)Yönetici					-	.43*	.51*	.65*	.31*
(6)Duygu						-	.53*	.49*	.60*
(7)İzolasyon							-	.55*	.46*
(8)Sessizlik kaynağı								-	.39*
(9)Okul ortamı									-

* $p < .01$

Okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 7 incelendiğinde, okul ortamı boyutunda ($r = -.26, p < .01$) negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Etik liderlik davranışı ile yönetici boyutu ($r = -.27, p < .01$), duygu boyutu ($r = -.36, p < .01$), izolasyon boyutu ($r = -.29, p < .01$), sessizliğin kaynağı boyutu ($r = -.35, p < .01$) ve okul ortamı boyutu ($r = -.54, p < .01$) negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte politik liderlik davranışı ile yönetici ($r = -.26, p < .01$), duygu boyutu ($r = -.31, p < .01$), izolasyon boyutu ($r = -.20, p < .01$) ve okul ortamı boyutu ($r = -.43, p < .01$) arasında da negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik davranışı ile yönetici boyutu ($r = -.24, p < .01$), duygu boyutu ($r = -.40, p < .01$), izolasyon boyutu ($r = -.26, p < .01$), sessizlik kaynağı boyutu ($r = -.22, p < .01$) ve okul ortamı boyutu ($r = -.53, p < .01$) arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Bu bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri arttıkça örgütsel sessizliği oluşturan unsurların azalmakta olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 8’de okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerinin (yönetmel liderlik, etik liderlik, politik liderlik ve dönüşümcü liderlik) örgütsel sessizliği oluşturan unsurların (yönetici, duygu, izolasyon, sessizliğin kaynağı, okul ortamı) yordayıcısı olup olmadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8. Okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerinin örgütsel sessizliği oluşturan unsurlara etkisini inceleyen regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Yönetici			Duygu			İzolasyon			Sessizliğin Kaynağı			Okul Ortamı		
	β	t	p	β	t	P	B	t	p	B	t	p	B	t	p
Sabit		8.15	.00		10.04	.00		7.54	.00		9.12	.00		12.91	.00
Yönetmel	.35	3.40	.00	.38	3.96	.00	.23	2.24	.02	.32	3.19	.00	.32	3.69	.00
Etik	-.21	-1.76	.07	-.08	-.77	.43	-.24	-2.03	.04	-.54	-4.74	.00	-.30	-3.01	.00
Politik	-.29	-2.49	.01	-.08	-.74	.45	-.22	-1.18	.85	-.01	-1.14	.88	-.08	-1.86	.38
Dönüşüm	-.09	-.63	.52	-.55	-3.98	.00	-.21	-1.42	.15	.00	.01	.99	-.45	-3.57	.00

Yönetici: $R=.36$, $R^2=.13$; $F= 8.00$, $p<.05$

Duygu: $R=.47$, $R^2=.22$; $F= 15.09$, $p<.05$

İzolasyon: $R=.33$, $R^2=.10$; $F= 6.25$, $p<.05$

Sessizliğin kaynağı: $R=.43$, $R^2=.18$; $F= 11.64$, $p<.05$

Okul ortamı: $R=.60$, $R^2=.36$; $F= 28.76$, $p<.05$

Tablo 8 incelendiğinde, stratejik liderlik düzeylerinden yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarının birlikte yönetici boyutu ($R = .36$, $p < .05$), duygu boyutu ($R = .47$, $p < .05$), izolasyon boyutu ($R = .33$, $p < .05$), sessizliğin kaynağı boyutu ($R = .43$, $p < .05$) ve okul ortamı boyutu ($R = .60$, $p < .05$) ile anlamlı ilişkiler verdiği görülmektedir. Regresyon analizine göre, yönetici boyutunun anlamlı yordayıcıları yönetsel liderlik ($\beta = .35$, $p < .05$) ve politik liderlik ($\beta = -.29$, $p < .05$). Duygu boyutunun anlamlı yordayıcıları ise yönetsel liderlik ($\beta = .38$, $p < .05$) ve dönüşümcü liderlik ($\beta = -.55$, $p < .05$) olarak tespit edilmiştir. İzolasyon boyutunun iki tane anlamlı yordayıcı bulunmaktadır. Bunlar, yönetsel liderlik ($\beta = .23$, $p < .05$) ve etik liderlik ($\beta = -.24$, $p < .05$). Örgütsel sessizliği oluşturan unsurların diğer bir boyutu olan sessizliğin kaynağı boyutunun yordayıcıları, yönetsel liderlik ($\beta = .32$, $p < .05$) ve etik liderlik ($\beta = -.54$, $p < .05$) olarak görülmüştür. Örgütsel sessizliği oluşturan unsurların son boyutu olan okul ortamı boyutunun yordayıcıları, yönetsel liderlik ($\beta = .32$, $p < .05$), etik liderlik ($\beta = -.30$, $p < .05$) ve dönüşümcü liderlik ($\beta = -.45$, $p < .05$), olarak saptanmıştır. Bu bulgular ışığında okul yöneticisi stratejik liderlik davranışlarını –yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik ve dönüşümcü liderlik- sergiledikçe örgütsel sessizliği oluşturan unsurların ortadan kalkacağı veya azalma eğilimi göstereceği söylenebilir.

Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlardan yönetici alt boyutunun yordayıcıları yönetsel ve politik liderlik davranışlarıdır ve bu alt boyutun %13'ünü yordamak-

tadır ($R^2=.13$). Bununla birlikte örgütsel sessizliğin diğer bir alt boyutu olan duygu boyutunda ise yönetsel ve dönüşümcü liderlik davranışları bu alt boyutun %22'sini yordamaktadır ($R^2=.22$). İzolasyon ve kaynak boyutuna bakıldığında, yönetsel ve etik liderlik davranışlarının bu boyutları sırasıyla %10 ve %18 düzeyinde yordadığı görülmektedir ($R^2=.10$; $R^2=.18$). Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlardan sonuncusu okul ortamı boyutunda ise yönetsel, etik ve dönüşümcü liderlik davranışları bu alt boyutu %36 yordadığı saptanmıştır ($R^2=.36$).

Tartışma ve Öneriler

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarını genelde sergiledikleri en fazla da etik liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul ortamında örgütsel sessizliğin yaşanma düzeyinin orta seviyede olduğu sonucu elde edilmiştir. Örgütsel sessizliğin nedenleri irdelendiğinde, yönetici etmeninin örgütsel sessizliğe neden olan en önemli unsur olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Ayan'ın (2013) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Stratejik liderlik düzeyleri ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuç alan yazında ortaya çıkan sonuçlarla paralellik göstermektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012; Ayan, 2013; Erol ve Köroğlu, 2013; Kılıç, Keklik, ve Yıldız, 2014; Taşkıran, 2011). Yöneticiler, stratejik liderlik davranışlarını sergiledikleri sürece örgütsel sessizliğin önüne geçebileceklerdir. Bu liderlik davranışlarını sergilemediklerinde ise bu durum örgütsel sessizliği tetikleyecektir.

Örgütsel sessizliği oluşturan unsurlardan yönetici boyutunun anlamlı yordayıcılarının yönetsel ve politik liderlik olduğu görülmüştür. Yönetsel liderlik davranışlarına bakıldığında genelde örgütün işleyişi için kurallar koyma ve bu kurumda işleyişi kontrol etme üzerinde durduğu görülmektedir. Politik liderlik davranışı ise örgüt içi ve örgüt dışı paydaşlarla ilişkiler kurma üzerine odaklanmaktadır. Bu bilgilerden hareketle, öğretmenlerin yöneticilerden kurumdaki işleyişi izlemeleri ve örgüt içi ve dışı paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmelerini bekledikleri söylenebilir. Taşkıran (2013) da bu konuda yöneticilerin inisiyatif kullanan ve sağlıklı ilişkiler kuran kişiler olması gerektiği; bu sayede örgütsel sessizliğin önlenebileceğini belirtmiştir.

Örgütsel sessizliğin diğer bir nedeni olan duygu boyutunun anlamlı yordayıcılarının yönetsel ve dönüşümcü liderlik olduğu görülmektedir. Örgütte olumlu duygu atmosferi oluşturmanın yollarından birisi, yöneticilerin yönetsel ve dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleridir. Dönüşümcü liderlik özelliği irdelendiğinde, bu liderlik türünde en temel unsurlarından birisinin değişim ve dönüşüm için ortak bir duygu, ortak bir vizyon oluşturma olduğu söylenebilir. Öğretmenler de örgütsel sessizliği önleme konusunda yöneticilerden olumlu ortak bir duygu oluşturmalarını beklemektedirler. Kılıç ve arkadaşları da (2014), dönüşümcü liderlik davranışının oluşturduğu olumlu atmosferin örgütsel sessizliği önlediğini ifade etmişlerdir.

İzolasyon ve sessizliğin kaynağı boyutlarının yordayıcılarının yönetsel ve etik liderlik davranışı olduğu tespit edilmiştir. Etik liderlik davranışları incelendiğinde, genel olarak saygı, güven ve dürüstlük üzerinde durduğu görülmektedir. Bu tavırları sergileyen yöneticilerin çalışanlarının izole olmalarını önleyecekleri söylenebilir. Morrison ve Milliken (2000) de güven, saygı ve dürüstlük sergileyen yöneticilerin oluşturduğu bir ortamda çalışanlar görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri ve köşeye çekilmeyecekleri belirtilmiştir (Morrison & Milliken, 2000).

Okul ortamı boyutunun yordayıcıları, yönetsel, etik ve dönüşümcü liderlik olarak saptanmıştır. Bu üç liderlik davranışının ortak noktası açık örgüt iklimini oluşturma yönündedir. Bu davranışlar etkili bir şekilde sergilenirse açık bir okul ikliminin oluşabileceği, aksi takdirde kapalı bir okul iklimi oluşabileceği söylenebilir. Açık okul ikliminin olduğu bir ortamda da örgütsel sessizlik olması ve çalışanların örgütün gelişmesi ve ilerlemesi ile ilgili görüş ve önerilerini kendilerine saklamaları beklenmez. Richards da bu doğrultuda etkili okulların açık okul iklimine sahip okullar olduğu ve bu okullarda örgütsel sessizliğin görülme olasılığının çok düşük olduğu üzerinde durmuştur (Richards, 1986).

Sonuç olarak, okul yöneticisi, stratejik liderlik davranışları sergileyerek örgütünde doğabilecek örgütsel sessizliği önleyebilir. Bunun yanı sıra okulunda örgütsel sessizliği oluşturan unsurları (yönetici, duygu, izolasyon, sessizliğin kaynağı, okul ortamı) bildiklerinden bu alanlara odaklanabilir.

Araştırmacılar, stratejik liderlik ve örgütsel sessizlik konusunda örgütsel sessizliğin yoğun yaşandığı bir okulu seçerek bu okulda bir durum çalışması yapabilirler. Ayrıca bu okulda okul kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi de incelenebilir.

Kaynakça

- Alparslan, A., ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(6), 136 -147.
- Altınkurt, Y. (2007). Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları. *Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, M. K. (2012). Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumların örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, M. K., Güçlü, N., ve Pisapia, J. (2015). The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning. *American Journal of Educational Studies*, 7 (1), 5-25.
- Bacı, A. (2001). *Etkili okul ve okul gelişirime*. Ankara: PegemA.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. . *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.

◆ Nezahat Güçlü / Ömür Çoban / Ramazan Atasoy

- Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Boal, K., ve Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bowen, F., ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factor. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Amerika: The Ohio State Üniversitesi.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Carter, M., ve Greer, C. (2014). Strategic leadership: Values, styles and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 33, 77-87.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütsel sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çavuş, M., Develi, A., ve Saroğlu, G. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Drucker, P. F. (1996). *21. yy. için yönetim tartışmaları*. (T. Bahçivangil, & G.Gorbon, Çev.) İstanbul: Epsilon.
- Dyne, L., Ang, V. S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employeesilence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 40-56.
- Elma, R. (2010). Kamu yönetiminde kurumsal dönüşüm ve stratejik liderlik. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Kahramanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erol, G., ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi kuramsal ve uygulamalı*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hambrick, D. (2007). *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*. Greenwich: JAI Press.

Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki..... ♦

- Hambrick, D., ve Mason, P. (1984). Upper echelons: Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hoy, W., ve Miskel, C. (2010). *Educational administration:theory, reseach and practice*. New York: Mc Graw Hill.
- Kahveci, G., ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 4(6), 443-465.
- Kaygın, E., ve Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi-kamu kurumunda bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 95-113.
- Kılıçlar, A., ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki:Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kılınçkaya, B. (2013). İl millî eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kline, B. (2005). *Principles and practice of structural equation modelling* (2. b.). New York: The Guilford.
- Kline, B. (2005). *Principles and practice of structural equation modelling* (2. b.). New York: The Guilford.
- Köse, E. (2013). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 27-36.
- Lin, W., ve Pfau, M. (2007). Can inoculation work against the spiral of silence? A study of public opinion on the future of Taiwan. *International Journal of Public Opinion Research*, 19(2), 155-172.
- Maria, W. D. (2006). Brother secret, sister Silence: Sibling conspiracies against managerial integrit. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 219– 234.
- McGowen, R. A. (2003). Organizational discourses: Sounds of silence. *3rd International Critical Management Studies Conference* (s. 1–7). LancasterUniversity.
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Mullins, L. (1996). *Management and organizational behaviour*. London: Pitman.
- Nartgün, Ş., ve Kartal, V. (2014). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47 – 67.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (11. b.). Ankara: Pegem.
- Özgan, H., ve Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *e-İnternational Journal Of Educational Research*, 3(4), 33-49.

◆ Nezahat Güçlü / Ömür Çoban / Ramazan Atasoy

- Pinder, C., ve Harlos, K. P. (2001). Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel And Human Resources Management*, 20, 331 -369.
- Pisapia, J. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. New York: Information Age.
- Pisapia, J., Guerra, D., & Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5, 41-67.
- Richards, D. (1986). Productive and effective schools. *The Annual Conference of American Finance Association*. Chicago, Illinois: AFA.
- Robbins, S., ve Judge, T. (2013). *Organizational behaviour* (16. b.). London: Prentice Hall.
- Ryan, K., ve Oestreich, D. (1991). *Driving fear out of the workplace: how to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economy Review*, 51, 1-17.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Shoemaker, P., Breen, M., ve Stamper, M. (2000). Fear of social isolation: testing an assumption from the spiral of silence. *Irish Communications Review*, 8, 65-78.
- Şehitoğlu, Y., ve Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şimşek, E., ve Aktaş, H. (2013). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Şimşek, Ö. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş. Temel ilkeler ve LİSREL uygulamaları*. İstanbul: Ekinoks.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Toffler, A. (1981). *Third wave*. London: Pan.
- Ülker, M. (2009). Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vakola, M., ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investig. employee relations. *ABI/Inform Global*, 4(5), 445-527.