



## Article Info/Makale Bilgisi

Received/Geliş: 31.03.2022 Accepted/Kabul: 04.01.2023 Published/Yayınlama: 31.05.2023

## Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri<sup>1</sup>

Zülfü DEMİRTAŞ<sup>2</sup>, Nejla BAYER DEMİRHAN<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini ortaya koymaktır. Araştırma betimsel tarama türündedir ve çalışma grubunu 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Malatya il merkezi ve ilçelerinde faaliyetlerine devam etmekte olan 42 anaokulunda görev yapmakta olan 184 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma için örneklem alma yoluna gidilmemiş bütün okullardaki öğretmenlere veri toplama ölçeği dağıtılarak veriler toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak beş boyut ve 18 maddeden oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bulgular, ölçeğin beş boyutunda da anaokulu öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. En yüksek ortalama “Yönetici” boyutunda, en düşük ortalama ise “Sessizliğin Kaynağı” boyutunda ortaya çıkmıştır. Cinsiyet, yaş, meslek kıdemi ve okuldaki hizmet süreleri açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Herhangi bir eğitim sendikasına üye olma değişkeni ise sadece “Okul Ortamı” boyutunda sendika üyesi olanların örgütsel sessizlik algıları üye olmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Anaokulu, Öğretmen

<sup>1</sup> Bu makale Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ danışmanlığında Nejla BAYER DEMİRHAN tarafından hazırlanan “Anaokullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Fırat Üniversitesi/Eğitim fakültesi, Elazığ/TÜRKİYE, zdemirtas@firat.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1072-5772

<sup>3</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, nejlaaa44@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-8846-1746

## Organizational Silence Levels of Kindergarten Teachers

### Abstract

The purpose of this research is to reveal the organizational silence levels of preschool teachers working in independent kindergartens affiliated to the Ministry of National Education. The research is in the type of descriptive survey and the study group consists of 184 teachers working in 42 kindergartens continuing their activities in Malatya city center and districts in the 2019-2020 academic year. Data were collected by distributing the data collection scale to the teachers in all schools that did not take a sample for the research. The "Organizational Silence Scale" consisting of five dimensions and 18 items was used as a data collection tool. The findings show that the organizational silence perceptions of kindergarten teachers are moderate in all five dimensions of the scale. The highest average was found in the "Manager" dimension and the lowest average in the "Source of Silence" dimension. There was no significant difference between group averages in terms of gender, age, professional seniority and length of teaching at school. On the other hand, the variable of being a member of any education union was found to be higher only in the "School Environment" dimension of the organizational silence perceptions of the union members compared to the non-members.

**Keywords:** Organizational Silence, Kindergarten, Teacher

### 1. GİRİŞ

Örgütsel amaçların gerçekleşmesinin en önemli aracı olan çalışanlar örgütlerine karşı olan rollerini yerine getirirken aynı zamanda kendi bireysel gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda davranış sergilerler. Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların dengeli olarak karşılanması, örgütlerin hem etkililiklerini hem de verimliliklerini artırıcı bir rol oynar. Ancak bazı davranışların hem etkililiği hem de verimliliği düşürdüğü söylenebilir. Örgütsel sessizlik davranışı, etkililiği ve verimliliği düşüren bir değişken olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların düşüncelerini dile getirdikleri zaman sorun çıkaran biri olarak algılanmaktan çekindikleri için, herhangi bir örgütsel durum, sorun, konu, olay vb. durumla ilgili görüş ve fikirlerini isteyerek ve bilerek saklayıp diğerlerinin fikirlerine katılma isteği olarak tanımlanmaktadır (Taşkiran, 2010: 95). Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel sorunlara yönelik endişe ve düşüncelerini dile getirmemeleridir. Örgütsel sessizlik veya işgören sessizliği tanımlamalarında genellikle sessizlik; bilinçli, kasıtlı, amaçlı ve aktif bir davranış olarak incelenmekte ve ele alınmaktadır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgüt içerisinde sessizliği tercih eden kişilerin, herhangi bir durum veya olayla karşılaştıklarında fikirlerini açıkça ifade etmelerinin sonucu değiştirmeyeceğine inandıkları, sorun yaratan biri olarak algılanabilecekleri veya örgüt içerisindeki konularını olumsuz etkileyeceği korkusu taşıdıkları söylenebilir (Demirtaş, Özdemir ve Küçük, 2016). Bütün bu olumsuzluklarından

dolayı örgütsel sessizlik davranışı örgütler açısından istenmeyen duruma işaret etmekte ve bu davranışın sergilenmesi sakıncalı görülmektedir.

Günümüz açısından, örgütlerin üzerinde güçlü etkilerinin olması ve bu etkinin örgütlerin yönetim süreçleri, işbirliği içerisinde çalışma, takım oluşturma ve problemlerle başa çıkma gibi tüm boyutlarını kapsama riskinden dolayı, örgütsel sessizlik konusu oldukça önemli hale gelmiştir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013). Bildik (2009: 40), çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmalarının nedenlerini; konuşmanın riskli olarak görünmesi, örgütten dışlanma korkusu, çalışanların aralarındaki ilişkilerinin bozulma korkusu, çalışanların yöneticilere güvenmemeleri şeklinde açıklamıştır. Atar (2018: 58), çalışanların yöneticilerden olumsuz bir dönüt almaktan çekindikleri için sessiz kalmayı konuşmaya tercih ettiklerini, duygu ve düşüncelerini doğru dahi olsa paylaşmaktan çekindiklerini belirterek bu durumun başlangıçta fark edilmese dahi ilerleyen süreçlerde çalışanların fikirlerini ifade etmemesinden kaynaklı birçok yeni fırsatın kaçırılmasına neden olabileceğini belirtmiştir.

Bowen ve Blackmon (2003) sessizlik sürecinin çalışanların örgütü ilgilendiren bir sorun ya da konu hakkında şahsi fikirlerini paylaşmayarak başladığını, zaman içerisinde ise bunun örgüt üyeleri arasında yayılarak çalışanların birçok konu hakkında fikirlerini söylemediklerini ve bu durumun örgütsel düzeyde bir sorun haline gelebileceğini belirtmişlerdir. Durak (2018: 53) karar verme organının yönetici olduğu, otoritenin hâkim olduğu örgüt yapılarında çalışanların kendilerine değer verilmediği ve görüşlerinin yöneticiler tarafından dikkate alınmayacağı düşüncesiyle konuşmamayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Beer ve Eisenstat (2000) sessizlik nedenlerinin çoğunun yöneticilerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Çakıcı (2008: 119) çalışanların örgüt içinde belirli sorunları ve konuları bilmelerine rağmen üstleriyle gerçekleri konuşamamaları çelişmesine dikkat çekerek çoğu zaman sessiz kalmayı tercih ettiklerini dile getirmiştir. Bu tercihin kolektif hale gelmesi sonucunda ise, kurumsal gelişmenin bu durumdan olumsuz etkilenebileceğini belirtmiştir. Çalışanlarının düşüncelerini önemseyen, onlara özgüven veren yöneticilerin olduğu örgütlerin, diğer örgütlerden daha başarılı olmaları beklenmektedir (Kahveci, 2010: 18).

Çalışanların bilerek ve isteyerek düşüncelerini saklayıp sessiz kalmaları, görüşlerinin alınmaması, görüşlerine saygı duyulmaması veya sadece yöneticilerinin duymak istediklerini dile getirmeleri gibi farklı şekillerde oluşan örgütsel sessizlik, yöneticilerin aslında çok önemli olan bir potansiyeli göz ardı etmelerine neden olur. Bu durumda ise örgütlerin gelişimleri vizyonları kadar değil de yöneticilerinin sahip oldukları vizyon kadar oluşur (Çakıcı, 2008: 128). Bununla birlikte örgütü yönetenler çalışanlar ile aralarında sağlıklı bir iletişim kuramadıkları takdirde hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Yöneticilerin davranış ve tutumları çalışanların performansına yansır. Çalışanlarının düşüncelerini önemseyen, onlara özgüven veren yöneticilerin olduğu örgütlerin, diğer örgütlerden daha başarılı olmaları beklenir (Kahveci, 2010: 18).

Örgüt yöneticilerinin çalışanlar ile aralarında sorunların olması, iletişim kopukluğundan dolayı geri bildirim alınamaması, yönetimin sorunları dile getirenleri muhalif olarak görmesi örgütsel imajı zedelediği gibi sorunların önceden tespit edilmesini de engelleyebilir. Çalışanlar sessizlik haline bürününce yöneticiler sadece muhalif sesleri susturdıklarını sanırlar fakat bu durumda üretken fikirlerin dile getirilmesini de engellemiş oldukları söylenebilir (Kuşoğlu, 2018: 82).

İzolasyon, yöneticilere güvenmeme, dışlanma ve ceza alma korkusu vb. nedenlerle ortaya çıkan örgütsel sessizliğin çalışanlar tarafından bilinçli bir şekilde tercih edildiği söylenebilir. Ortaya çıkan örgütsel sessizlik halinin ise çalışanların moral, motivasyon ve verimliliğini düşürmesi, üretkenliği engellemesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltması, çalışanların yöneticilere ve birbirlerine güvenmemesi gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Okul ortamında oluşabilecek sessizlik halinin ise okuldaki başarı oranını düşüreceği, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyeceği, okul ortamında oluşabilecek sorunların çözümünü zorlaştıracacağı söylenebilir.

Yaman ve Ruçlar (2014) ve Çavuşoğlu ve Köse (2016) öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Köse (2014) ilkokul ve ortaokul öğretmenleri üzerinde yürüttüğü araştırmada örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Kayaalp ve Özdemir (2020) sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarının örgütsel sinizm davranışlarının anlamlı birer yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan alanyazın taramasında anaokullarında ya da okulöncesi eğitimde çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini ortaya koyan araştırmalara rastlanmadığından mevcut araştırmanın bu boşluğu doldurması beklenmektedir. Çağdaş toplumlarda problemlerin birlikte çözülmesi için alınacak kararlara öğretmenleri de dahil etmek, kendileriyle ilgili konularda söz sahibi olmalarına imkan sağlamak yönetim süreç ve görevlerinin en önemli yönü kabul edilmektedir (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015, s. 85). Bundan dolayı öğretmenlerin alınan kararlarda aktif olarak rol almaları ve yaşanan olaylar karşısında sessiz kalmayıp fikirlerini dile getirmeleri önemlidir. Ayrıca araştırma sonucunun öğretmen-yönetici açısından sessizlik davranışlarının ne gibi zararlara yol açtığını göstermesi, bu davranışlarını en düşük seviyeye indirmesi açısından olumlu yönde katkı sağlaması düşünülmektedir. Anaokullarının yapı ve işleyişleri diğer kademelerdeki okullardan farklılık gösterdiği için öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının da değişiklik gösterip göstermediğinin ortaya konması önemli görülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, bağımsız anaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışının gerçekleşme düzeyine yönelik öğretmen algılarını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmaktadır:

2. Anaokulu öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları hangi düzeydedir?
3. Anaokulu öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları cinsiyete, yaşa, kıdeme, okuldaki hizmet süresine ve sendika üyesi olup olmama değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

## 2. YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı bağımsız anaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin algılarını ve bu algıların demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan betimsel tarama modelindedir. Tarama araştırmaları, bir evrenin tutumlarını, görüşlerini, davranışlarını veya özelliklerini açıklamak için bir örneklem grubuna veya evrenin tümü üzerine tarama uygulaması yaparak bilgi toplanan nicel araştırma desenleridir (Creswell, 2017: 481). Bu yaklaşımda, araştırma sorularının cevaplanması için betimsel istatistikler kullanılır. Ortalama ve yüzde gibi betimsel istatistikler örnekleme tanımlamaya yararlar, evren hakkında çıkarımlarda bulunmak için kullanılmazlar (Gliner, Morgan ve Leech, 2015: 10).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Malatya il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine bağlı 2019-2020 eğitim-öğretim yılında faaliyetlerine devam etmekte olan 42 devlet anaokulunun tamamında çalışan 248 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşıp veriler toplandığı için ayrıca örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Evrenden veri toplanan anaokulu öğretmenlerinin demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Demografik Özellik	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	169	91,8
	Erkek	15	8,2
	Toplam	184	100,0
Yaş	30 yaş ve daha az	44	23,9
	31-40 yaş arası	115	62,5
	41 yaş ve üzeri	25	13,6
	Toplam	184	100,0
Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	19	10,3
	6-15 yıl	140	76,1
	16-25 yıl	22	12,0
	25 yıl ve üzeri	3	1,6
	Toplam	184	100,0
Çalıştığı Okuldaki Hizmet Süresi	A. 1-5 yıl	124	67,4
	B. 6-15 yıl	57	31,0
	C. 16-25 yıl	3	1,6

	Toplam	184	100,0
Sendika Üyelik Durumu	Evet	137	74,5
	Hayır	47	25,5
	Toplam	184	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin verildiği Tablo 1'e göre, katılımcıların % 91,8'i kadın öğretmenlerden oluşurken, % 8,2'si ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin % 23,9'unu 30 ve daha düşük yaşta, % 62,5'ini 31-40 yaş arasında, % 13,6'sı ise 41 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine göre dağılımına bakıldığında, % 10,3'ünün 1-5 yıl arası, % 76,1'inin 6-15 yıl arası, % 12'sinin 16-25 yıl arası ve % 1,6'sının 25 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Herhangi bir sendikaya üye olup olmama durumu değişkenine göre öğretmenlerin dağılımı incelendiğinde, %74,5'inin bir sendika üyesi olduğu, %25,5'inin ise herhangi bir sendikaya üye olmadığı görülmektedir.

### Veri Toplama Aracı

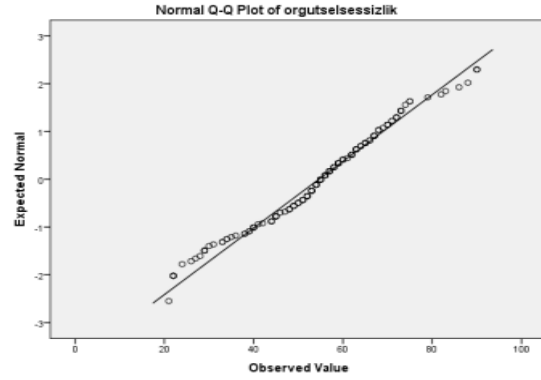
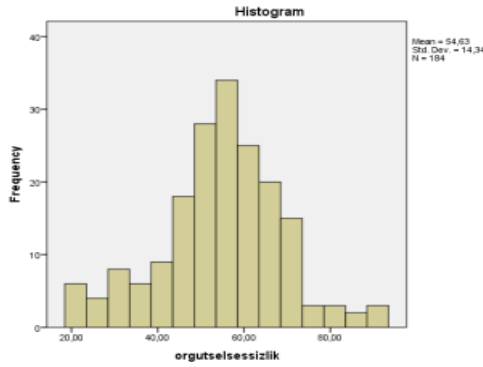
Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi, çalıştığı okuldaki hizmet süresi ve sendika üyelik durumunun yer aldığı toplam beş değişkenden oluşan demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise Demirtaş ve Kahveci (2013) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" yer almaktadır. "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" beş boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, 1-4. maddeler okul ortamı boyutunu, 5-7. maddeler duygu boyutunu, 8-12. maddeler sessizliğin kaynağı boyutunu, 13-15. maddeler yönetici boyutunu, 16-18. maddeler izolasyon boyutunu oluşturmaktadır.

Kahveci ve Demirtaş (2013) geliştirdikleri ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yapmışlardır. Cronbach Alpha analizi değerleri Okul Ortamı için  $\alpha = .74$ , Duygu için  $\alpha = .81$ , Sessizliğin Kaynağı için  $\alpha = .80$ , Yönetici için  $\alpha = .79$ , İzolasyon için  $\alpha = .83$  olarak bulmuşlardır. Ölçeğin geneli itibarıyla hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha = .89$  olarak bulunmuştur. Mevcut araştırma kapsamında ölçek güvenilirliğine tekrar bakılmış ve Cronbach Alpha katsayısı ölçeğin geneli için  $\alpha = .92$  olarak bulunmuştur. Boyutlar için ise, Yönetici boyutunda  $\alpha = .86$ , Duygu boyutunda  $\alpha = .77$ , İzolasyon boyutunda  $\alpha = .85$ , Okul Ortamı boyutunda  $\alpha = .54$  ve Sessizliğin Kaynağı boyutunda ise  $\alpha = .86$  şeklindedir. Hesaplanan Cronbach Alpha değerleri göz önüne alındığında her bir boyut ve ölçeğin tamamı için puanların güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

### Verilerin Analizi

İlk olarak yanıtlanmış tüm ölçek formları, araştırmacılar tarafından tek tek incelenmiş ve sağlıklı doldurulmamış üç adet ölçek formu analiz dışı tutulmuştur. Eksiksiz şekilde doldurulan toplam 184 ölçek formu araştırma için veri kaynağı olarak değerlendirilmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan ölçek formlarına birer kod (ID) numarası verilerek sırasıyla SPSS paket programında veri girişleri yapılmıştır. Tüm veri girişleri yapıldıktan sonra verilerin hatalı bir şekilde

girilip girilmediği kontrol edilmiştir. Verilerin girişlerinde de herhangi bir hata olmadığı anlaşıldıktan sonra analize geçilmiş ve veriler bir paket program kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlere geçilmeden önce parametrik testlerin uygulanıp uygulanmayacağına bakılmıştır. Can (2017, s. 82) normal dağılım gösteren bir dağılımın grafiğinin simetrik bir çan eğrisine benzemesi gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel Sessizlik ölçeğinin histogram ve Q-Q plot grafikleri incelendiğinde ölçek toplam puanlarının normal dağılım gösterdiği görülmektedir.



Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, öğretmenlikteki hizmet süreleri, çalışmakta oldukları okuldaki hizmet süreleri ve sendika üyelikleri gibi demografik özellikleri açısından örgütsel sessizlik algılarını belirlemede betimsel istatistiklerden frekans ve yüzde (%) kullanılmıştır. Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet ve herhangi bir sendikaya üye olup olmama değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-Testi (Independent Samples t-Test); yaş, kıdem ve çalıştığı okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre algıların farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak yüzde, frekans, ortalama, standart sapma vb. kullanılmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda, anlamlılık düzeyi  $p = ,05$  varsayımı kabul edilmiştir. Ölçekteki seçeneklerin sayısal puanlarının, betimsel değerlendirme ifadelerine dönüşümü Tablo 2’de verildiği şekilde yapılmıştır.

**Tablo 2.** Araştırma Ölçeğindeki Seçeneklerin Puanlara Göre Dağılımı

Derece	Seçenekler	Puan Aralıkları
5	Tamamen Katılıyorum	4.21 – 5.00
4	Katılıyorum	3.41 – 4.20
3	Orta Düzeyde Katılıyorum	2.61 – 3.40
2	Katılmıyorum	1.81 – 2.60
1	Asla Katılmıyorum	1.0 – 1.80

### 3. BULGULAR

Bu bölümde 2019-2020 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Malatya merkez ve ilçelerindeki 42 devlet anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin boyutlar temelinde hangi düzeyde olduğunu belirlemek için hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlar Toplamlarının İstatistik Değerleri

Boyutlar	N	$\bar{X}$	SS
Okul Ortamı	184	2,99	0,66
Duygu	184	3,16	0,95
Sessizliğin Kaynağı	184	2,87	0,96
Yönetici	184	3,24	1,16
İzolasyon	184	3,01	1,08
<b>Toplam</b>	184	3,05	0,93

Tablo 3’deki puan ortalamaları dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığı takdirde, örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin en yüksek ortalama değer 3.24 ile Yönetici boyutunda olduğu görülecektir. Yönetici boyutunu sırasıyla Duygu ( $\bar{x}=3.16$ ), İzolasyon ( $\bar{x}=3.01$ ), Okul Ortamı ( $\bar{x}=2.99$ ) boyutları izlemektedir. En düşük ortalamanın ( $\bar{x}=2.87$ ) ile Sessizliğin Kaynağı boyutunda olduğu görülmektedir. Ölçek toplamında ise ortalama 3.85 düzeyindedir. Bütün boyutlarda ve toplamda algıların ortalamaları Orta Düzeyde Katılıyorum ( $\bar{x}= 2.61 - 3.40$ ) aralığında gerçekleşmiştir.

#### Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular

Cinsiyet değişkeni açısından, anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını sınamak amacıyla, iki grubun örgütsel sessizlik boyut ortalamaları arasındaki farklılığı belirlemek üzere ilişkisiz örneklem için t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin İlişkisiz Örneklem İçin t testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	p
Okul Ortamı	Kadın	169	3,00	0,67	182	,882	,379
	Erkek	15	2,85	0,47			
	Toplam	184					
Duygu	Kadın	169	3,16	0,96	182	-,234	,816
	Erkek	15	3,22	0,93			
	Toplam	184					
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	169	2,85	0,94	182	-1,016	,311
	Erkek	15	3,12	1,14			
	Toplam	184					
Yönetici	Kadın	169	3,24	1,15	182	,000	1,00
	Erkek	15	3,24	1,29			
	Toplam	184					



İzolasyon	A) Kadın	169	3,04	1,07	182	-1,278	,294
	B) Erkek	15	2,73	1,22			
	Toplam	184					

Örgütsel sessizlik ölçeğinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz örneklem için t testine göre, Okul Ortamı boyutu [ $t_{(184)} = -0,882, p > 0$ ], Duygu boyutu [ $t_{(184)} = -0,234, p > 0$ ], Sessizliğin Kaynağı boyutu [ $t_{(184)} = -1,016, p > 0$ ], Yönetici boyutu [ $t_{(184)} = -0,000, p > 0$ ] ve İzolasyon boyutu [ $t_{(184)} = -1,278, p > 0$ ] için kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### Yaş Değişkenine Göre Bulgular

Yaş değişkeni açısından, anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını sınamak amacıyla, üç grubun örgütsel sessizlik boyut ortalamaları arasındaki farklılığı belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p	Fark
Okul Ortamı	A) 30 yaş ve daha az	44	3,01	0,47	2-181	1,192	,306	
	B) 31-40 yaş	115	2,94	0,69				
	C) 41 yaş ve üzeri	25	3,17	0,76				
	Toplam	184	2,99	0,66				
Duygu	A) 30 yaş ve daha az	44	3,13	0,98	2-181	,030	,970	
	B) 31-40 yaş	115	3,17	0,95				
	C) 41 yaş ve üzeri	25	3,18	0,97				
	Toplam	184	3,16	0,95				
Sessizliğin Kaynağı	A) 30 yaş ve daha az	44	3,00	0,97	2-181	,613	,543	
	B) 31-40 yaş	115	2,82	0,93				
	C) 41 yaş ve üzeri	25	2,90	1,09				
	Toplam	184	2,87	0,96				
Yönetici	A) 30 yaş ve daha az	44	3,18	1,10	2-181	,480	,620	
	B) 31-40 yaş	115	3,22	1,18				
	C) 41 yaş ve üzeri	25	3,45	1,21				
	Toplam	184	3,24	1,16				
İzolasyon	A) 30 yaş ve daha az	44	2,91	0,96	2-181	,450	,638	
	B) 31-40 yaş	115	3,07	1,09				
	C) 41 yaş ve üzeri	25	2,92	1,26				
	Toplam	184	3,01	1,08				

Üç farklı yaş kategorisine göre gruplandırılmış öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sessizlik ölçeği boyutlarında ortalamalar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına bakmak için tek yönlü varyans Analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi testinde Okul Ortamı boyutu [ $F_{(2-181)} = 1,192, p > .05$ ], Duygu boyutu [ $F_{(2-181)} = ,030, p > .05$ ], Sessizliğin Kaynağı boyutu [ $F_{(2-181)} = ,613,$

$p>.05$ ], Yönetici boyutu [ $F_{(2-181)}=,480$ ,  $p>.05$ ] ve İzolasyon boyutu [ $F_{(2-181)}= ,450$ ,  $p>.05$ ] olarak bulunmuştur.

### Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bulgular

Farklı dört mesleki kıdeme göre gruplandırılan öğretmenlerin, hizmet süresi (mesleki kıdem) değişkenine göre aralarında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için, mesleki kıdemlerine göre oluşturulan grupların görüşlerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır.

**Tablo 6.** Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p	Fark
Okul Ortamı	A) 1-5 yıl	19	3,11	0,54	3-180	1,238	,297	
	B) 6-15 yıl	140	2,94	0,68				
	C) 16-25 yıl	22	3,19	0,58				
	D) 25 yıl ve üzeri	3	3,16	0,52				
	Toplam	184						
Duygu	A) 1-5 yıl	19	2,98	0,92	3-180	,847	,470	
	B) 6-15 yıl	140	3,14	0,98				
	C) 16-25 yıl	22	3,43	0,86				
	D) 25 yıl ve üzeri	3	3,22	0,38				
	Toplam	184						
Sessizliğin Kaynağı	A) 1-5 yıl	19	3,17	0,68	3-180	1,517	,212	
	B) 6-15 yıl	140	2,79	1,00				
	C) 16-25 yıl	22	3,12	0,86				
	D) 25 yıl ve üzeri	3	3,06	0,61				
	Toplam	184						
Yönetici	A) 1-5 yıl	19	3,50	0,79	3-180	1,060	,368	
	B) 6-15 yıl	140	3,16	1,22				
	C) 16-25 yıl	22	3,39	1,05				
	D) 25 yıl ve üzeri	3	4,00	0,88				
	Toplam	184						
İzolasyon	A) 1-5 yıl	19	2,96	0,72	3-180	,953	,416	
	B) 6-15 yıl	140	2,96	1,12				
	C) 16-25 yıl	22	3,25	1,05				
	D) 25 yıl ve üzeri	3	3,77	1,17				
	Toplam	184						

Dört farklı mesleki kıdeme göre gruplandırılmış öğretmenlerin kıdemlerine (öğretmenlikteki hizmet sürelerine) göre okul sessizliği ölçeği boyutlarında algılar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına bakmak için tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Okul Ortamı [ $F_{(3-180)}= 1,238$ ,  $p>.05$ ], Duygu [ $F_{(3-180)}= ,847$ ,  $p>.05$ ], Sessizliğin Kaynağı [ $F_{(3-180)}= 1,517$ ,  $p>.05$ ], Yönetici [ $F_{(3-180)}= 1,060$ ,  $p>.05$ ] ve İzolasyon boyutu [ $F_{(3-180)}= ,953$ ,  $p>.05$ ] olarak bulundu. Bu değerler, öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığını göstermektedir.

### Çalıştığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bulgular

Çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre farklı üç gruba ayrılan öğretmenlerin, algıları arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için ortalamalar ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 7.** Çalıştığı okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p	Fark
Okul Ortamı	A) 1-5 yıl	124	2,99	0,66	2-181	,400	,671	
	B) 6-15 yıl	57	2,98	0,65				
	C) 16-25 yıl	3	3,33	0,76				
	Toplam	184						
Duygu	A) 1-5 yıl	124	3,09	0,98	2-181	1,080	,342	
	B) 6-15 yıl	140	3,32	0,90				
	C) 16-25 yıl	22	3,11	0,83				
	Toplam	184						
Sessizliğin Kaynağı	A) 1-5 yıl	124	2,87	0,95	2-181	,342	,711	
	B) 6-15 yıl	140	2,85	1,00				
	C) 16-25 yıl	22	3,33	0,57				
	Toplam	184						
Yönetici	A) 1-5 yıl	124	3,23	1,15	2-181	,029	,971	
	B) 6-15 yıl	140	3,26	1,23				
	C) 16-25 yıl	22	3,33	0,57				
	Toplam	184						
İzolasyon	A) 1-5 yıl	19	3,05	1,06	2-181	,229	,796	
	B) 6-15 yıl	140	2,93	1,15				
	C) 16-25 yıl	22	3,00	1,00				
	Toplam	184						

Tablo 7’de yer alan bulgulara göre tek yönlü varyans analizi testinde Okul Ortamı boyutu [ $F_{(2-181)} = ,400, p > .05$ ], Duygu boyutu [ $F_{(2-181)} = 1,080, p > .05$ ], Sessizliğin Kaynağı boyutu [ $F_{(2-181)} = ,342, p > .05$ ], Yönetici boyutu [ $F_{(2-181)} = ,029, p > .05$ ] ve İzolasyon boyutu [ $F_{(2-181)} = ,229, p > .05$ ] açısından grup algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### Sendikaya Üyelik Durumu Değişkenine Göre Bulgular

Sendikaya üyelik durumu değişkeni açısından, anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını sınamak amacıyla ilişkisiz örneklem için t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Sendikaya Üyelik Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin İlişkisiz Örneklem İçin t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Okul Ortamı	A) Üye	137	3,06	0,68	182	2,324	,021*
	B) Üye Değil	47	2,80	0,56			
	Toplam	184					
Duygu	A) Üye	137	3,23	0,94	182	1,623	,106
	B) Üye Değil	47	2,97	0,98			
	Toplam	184					

<b>Sessizliğin Kaynağı</b>	A) Üye	137	2,92	0,99			
	B) Üye Değil	47	2,74	0,87			
	Toplam	184			182	1,090	,277
<b>Yönetici</b>	A) Üye	137	3,31	1,17			
	B) Üye Değil	47	3,04	1,14			
	Toplam	184			182	1,330	,185
<b>İzolasyon</b>	A) Üyeyi	137	3,06	1,10			
	B) Üye Değil	47	2,87	1,04	182	1,052	,294
	Toplam	184					

\*p<.05

Sendikaya üyelik durumu değişkeni açısından yapılan bağımsız örneklem için t testine göre Okul Ortamı boyutunda [ $t_{(184)}= 2,324, p<0$ ] sendika üyesi olanlar ile olmayanların algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Duygu [ $t_{(184)}= 1,623, p>0$ ], Sessizliğin Kaynağı [ $t_{(184)}= 1,090, p>0$ ], Yönetici [ $t_{(184)}= 1,330, p>0$ ] ve İzolasyon [ $t_{(184)}= -1,052, p>0$ ] boyutlarında ise grup algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

#### 4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma ölçeğini cevaplayarak sürece katkı sağlayan anaokulu öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları ölçek genelinde orta düzeyde bulunmuştur. Ölçeği oluşturan boyutlar arasında en yüksek ortalama Yönetici boyutunda bulunmuş ve bu boyutu sırasıyla Duygu, İzolasyon, Okul Ortamı ve Sessizliğin Kaynağı boyutları izlemiştir. Ölçek boyutlarının ihtiva ettiği maddeler dikkate alınarak mevcut bulgulardan önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki; okul yöneticilerinin “en iyi ben bilirim” tavrını takınmaları, öğretmenler tarafından güvenilir bulunmamaları ve performanslarının düşük olması öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek olmasına kaynaklık etmektedir. Bu özelliklere sahip okullarda öğretmenler, kendilerinin ve arkadaşlarının okul etkililiğini artırıcı yöndeki duygu ve düşüncelerini dile getirmediklerini düşünmektedirler. Öğretmenler, okul yöneticilerinin kendini beğenmiş tutumlarından rahatsız olmaktadır, onlara yönelik güven düzeyleri düşüktür ve yöneticilerin performanslarını yeterli bulmamaktadırlar. Bütün bunlar anaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe bürünmelerine neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik algıları Sessizliğin Kaynağı boyutunda en düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Bu boyut çerçevesinde; okulda meydana gelen olaylar, okuldaki israflar ve öğretmenlerin deneyimsizlik korkuları onların örgütsel sessizlik algılarının diğer boyutlara nazaran daha düşük düzeyde olmasına neden olmaktadır. Öğretmenler okulda israf olduğunu düşündüklerinde buna sessiz kalma yerine israfın önüne geçmek için düşüncelerini açıklamaktadırlar. Okul etkililiğine yönelik görüşlerini ifade etme konusunda deneyimsizlik korkusu yaşamamakta ve görüşlerini dile getirmektedirler.

Mevcut araştırmamızda ölçme aracı olarak kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geliştirildiği araştırmada Kahveci ve Demirtaş (2013a)’ın bulguları mevcut araştırmanın bulguları ile çok paralellik göstermemektedir. O araştırmada en yüksek ortalamalar Sessizliğin Kaynağı boyutunda, en düşük ortalamalar ise İzolasyon boyutunda elde edilmiştir. Bununla birlikte aynı ölçeğin kullanıldığı

Nartgün ve Kartal'ın (2013) taşımali okullarda gerçekteştirildiği araştırmasının bulguları mevcut araştırmaya paralellik göstermektedir. Boyut ortalamalarının yüksekten düşükē doğru sıralaması Sessizliğin Kaynağı ile Okul Ortamı boyutlarının yer değişikliği dışında aynı kalmıştır. Mevcut araştırma bulgularını destekleyecek şekilde, Yönetici boyutunun en yüksek ortalama değere sahip olması, Dönmez (2016) ve Güngör'ün (2019) yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri bulgularla da örtüşmektedir. Demirtaş ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan araştırmanın bulguları da bu araştırma ile paralellik göstermekle birlikte, en yüksek ortalamalar Yönetici yerine İzolasyon boyutunda gerçekteşirken sessizliğin en düşük olduğu boyut Sessizliğin Kaynağı olmuştur. Aydın (2016) sessizlik algısı en yüksek boyutu Sessizliğin Kaynağı, en düşük boyutu ise Yönetici boyutu olarak bulmuştur. Bu bulgulardan farklı olacak şekilde Kahveci (2010) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyini yüksek bulmuştur. Araştırmalar arasındaki bu farklılıklar, araştırmaların gerçekteştiği coğrafı bölgelerin, eğitim seviyelerinin ve okul türlerinin farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Araştırmamızda ve bazı diğer araştırmalarda sessizliğin en çok Yönetici boyutundan kaynaklanıyor olması dikkati çeken bir durumdur. Araştırmamızın sonucunda, anaokullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticinin yönetme tarzından hoşnut olmadıkları, yöneticinin bazı tavır ve uygulamalarından dolayı fikir ve görüşlerini ifade etmekten kaçındıkları anlaşılmaktadır.

Yeşilaydın ve Bayın (2015) tarafından 49 araştırma üzerinden yürütölen tarama çalışmasında örgütsel sessizliği konu alan araştırmalarda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, gelir düzeyi, meslekteki ve kurumdaki hizmet süresi değişkenlerinin en sık kullanılan demografik özellikler olduğu tespit edilmiştir. Bizim araştırmamızda anaokulu öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet, yaş, sendika üyeliği, meslekteki ve kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Araştırmamızın ilk demografik değişkeni olan cinsiyet açısından okulöncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Katılımcılar, okullarda örgütsel sessizliğin orta düzeyde olduğu algısına sahiptirler. Ölçeğin iki boyutunda kadınların algıları, iki boyutta da erkeklerin algıları yüksek ortalamalara sahip iken algıların en yüksek olduğu Yönetici boyutunda kadın ve erkek ortalaması aynı olmuştur. Bunu destekleyecek şekilde Nartgün ve Kartal (2013); Öztürk Çiftçi, Meriç ve Meriç (2015); Uçar (2017); Moçoşoğlu ve Kaya (2018); Aktaş (2019) araştırmalarında da örgütsel sessizlik algılarında cinsiyet açısından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bu bulguların aksine örgütsel sessizlik algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgusuna ulaşan araştırmalar (Dönmez, 2016; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013b) da mevcuttur. Bu çelişki, eğitim kademelerine, branşlara, çalışanların statülerine, araştırmaların yapıldığı bölge ya da şehre ve araştırmanın yapıldığı zaman dilimine bağlanabilir.

Anaokulu öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Bu bulgu, yaşın öğretmenlerin örgütte yaşanan sorunları dile getirme ve bu sorunlara çözüm üretmede etkili olmadığına ifadesi olarak kabul edilmesini gerektirir. Bu bulguyu destekleyecek şekilde Köylüoğlu, Bedük, Duman ve Büyükbayraktar (2015); Konakçı Göven (2018); Güngör (2019); araştırmalarında da örgütsel sessizlik algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermediği sonuçları elde edilmiştir.

Öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak ölçeğin dört boyutunda altı ile on beş yıl hizmeti olanların örgütsel sessizlik algılarının diğer gruplardan daha düşük olduğu olgusunun üzerinde durulması gerektiği kanaatindeyiz. Sadece Yönetici boyutunda 25 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamaları diğer yaş gruplarından daha yüksek çıkmıştır. Nartgün ve Kartal (2013); Köylüoğlu, Bedük, Duman ve Büyükbayraktar (2015); Aktaş (2019) da bu bulguyu destekleyecek şekilde örgütsel sessizlik algılarının öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı ortalamaları birbirine yakın çıkmış ve aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu, çalışılan okulda geçirilen öğretmenlik süresinin örgütsel sessizlik algıları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu bulgu Konakçı Göven'in 2018 yılında yaptığı çalışmada elde edilen bulguyla örtüşürken, Yüksel'in (2015) araştırmasıyla ters düşmektedir. Araştırmamızda Okul Ortamı, Sessizliğin Kaynağı ve Yönetici boyutlarında aynı okulda on altı yıl ve daha fazla çalışanların örgütsel sessizlik algıları daha yüksektir. Duygu boyutunda ise, çalıştığı okuldaki hizmet süresi altı ile on beş yıl arası olan öğretmenlerin puan ortalamalarının diğer gruptakilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katkı sağlayan anaokulu öğretmenlerinin herhangi bir eğitim sendikasına üye olup olmamasının onların örgütsel sessizlik algıları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırmamızın son alt problemini oluşturmaktadır. Bütün boyutlarda sendikaya üye olanların algıları üye olmayanların algılarından daha yüksektir. Bu fark sadece "Okul Ortamı" boyutunda istatistiksel olarak anlamlı çıkmış, diğer boyutlarda anlamlı çıkmamıştır. Dönmez (2016) yaptığı araştırmada Sessizliğin Kaynağı, Yönetici, İzolasyon ve Duygu boyutlarına ilişkin öğretmen algılarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu araştırmamız sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ancak Okul Ortamı boyutunda sendikaya üyesi olmayan öğretmenlerin sendikaya üyesi olan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ise, araştırmamız sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Sendikaların ve bu sendikalara üye olan öğretmenlerin, işgörenlerin özlük haklarını koruma ve iyileştirme temel bakış açıları vardır. Bu bağlamda, okulda yanlış giden durumlara "dur" denilmesi gerektiği anlayışının egemen olduğu söylenebilir. Buna bağlı

olarak sendika üyeliği örgüt içerisinde sessiz kalınmasından daha çok ses verilmesi gerektiği felsefesinin gelişmesine ortam hazırlamakta ve bu da algılara ve davranışlara yansımaktadır. En fazla üye sayısına sahip olan eğitim sendikasının “Kuruş değil duruş sendikacılığı” ilkesi bu duruma ışık tutucu niteliktedir.

Araştırma bulgularına dayalı olarak uygulayıcılara yönelik öneriler şunlardır:

- Okul yöneticilerinin her şeyi kendilerinin bildiklerine yönelik bir izlenim vermekten kaçınarak, okulla ilgili hayatî kararlar alırken öğretmenlerin ve diğer paydaşların görüşlerini alması önemlidir.
- Okul yöneticilerinin kendi performansları hakkında öğretmenleri ve okulun diğer paydaşlarını bilgilendirmesi örgütsel sessizliği azaltabilir.
- Öğretmenlere üstesinden gelebilecekleri sorumluluklar verilerek kendi potansiyellerini ve yeterliklerini görmelerine imkân verilebilir.
- Okulda meydana gelen olumlu ya da olumsuz durumlar hakkında öğretmenlerin bilgilendirilmesi önemlidir.
- Öğretmenlerin sendika üyesi olması bir tehdit değil, örgütsel sessizliği azaltacak bir fırsat olarak görülmelidir.

## 5. KAYNAKÇA

- Aktaş, E. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin okul kültürü algı düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Beer, M. ve Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (3. Baskı). Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, A. C. (2007). İşgören sessizliği: Konuşmak mı zor, sessiz kalmak mı zor? 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 389- 400, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 18(1). Retrieved from: <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=84df1ed6-4524-4d35-9605-8fe2583bd3c0%40redis>
- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim araştırmaları: nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi*. Çeviri Editörü: Halil Ekşi. İstanbul: EDAM Yayın No: 367.
- Demirtaş, Z. ve Kahveci G. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 167 (38), 50-64.



- Demirtaş, Z. Alanoğlu, M. (2015) Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 16(2), 83-100.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y., ve Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22 (2), 193-216.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Denizli.
- Durak, İ. (2018). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik* (2. Baskı). Bursa, Ekin Yayınevi.
- Gliner, J. A., Morgan, G. A. ve Leech, N. L. (2015). *Uygulamada araştırma yöntemleri: desen analizi ve bütünleştiren yaklaşım*. Çeviri Editörü: Selahattin Turan. Ankara: Nobel.
- Güngör, B. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64
- Kayaalp, E., & Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113.
- Konakçı Güven, E. (2018). *İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir çalışma)*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014(2), 28-36.

- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L., & Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-545.
- Kuşoğlu, F. M. (2018). *Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Moçoşoğlu, B., & Kaya, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Maarif Dergisi*, 3(1), 52-70.
- Morrison, E. F. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic academy of management. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nartgün, S. Ş. & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2) , 47-67. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/buefad/issue/3813/51114>.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Öztürk Çiftçi, D., Meriç, E., & Meriç, A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: ordu ili özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. *Journal of International Social Research*, 8(41), 996-1007.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (2), 209-232.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Yaman, E., & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 36-50.

- Yeşilaydın, G. & Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

---

**Extended Abstract**

---

Organizational silence is the situation in which the person prefers to remain silent because he believes that expressing his thoughts will not have any effect on the result. Therefore, organizational silence behavior indicates an undesirable situation in terms of organizations and this behavior is seen as objectionable. The aim of this study is to determine the realization level of organizational silence behavior of teachers working in kindergartens. In accordance with this purpose; It is tried to determine (a) the level of organizational silence perceptions of kindergarten teachers, (b) whether these teachers' perceptions of organizational silence show significant differences according to the variables of gender, age, seniority, length of service at school and union membership.

The universe of the research consists of 248 teachers working in all 42 state kindergartens that continue their activities in the 2019-2020 academic year under Malatya provincial and district national education directorates. Since the entire universe was reached and the data were collected, no sampling was made. Within the scope of the research, the scales answered by 184 teachers were evaluated.

As a data collection tool, there is the "Organizational Silence Scale" developed by Demirtaş and Kahveci (2013), consisting of five dimensions and 18 items. "Organizational Silence Scale" was used. In our study, the reliability of the scale was found to be high across the scale and on the basis of dimensions. Independent Samples t-Test; One-Way ANOVA test was conducted to determine whether the perceptions differ according to age, seniority and length of service at the school.

Organizational silence perceptions of kindergarten teachers who contributed to the process by answering the research scale were found to be moderate throughout the scale. Among the dimensions that make up the scale, the highest average was found in the Administrator dimension, followed by Emotion, Isolation, School Environment and Source of Silence dimensions, respectively. Considering the items contained in the scale dimensions, important results emerge from the present findings.

In the study in which the Organizational Silence Scale, which was used as a measurement tool in our research, was developed, the findings of Kahveci and Demirtaş (2013a) do not show much parallelism with the findings of the current research. However, the rate of studies with parallel findings with our study is quite high. Organizational silence perceptions of kindergarten teachers do not show significant differences according to age, gender, length of service, and length of service at the school they work in. The last sub-problem of our research is whether the kindergarten teachers who contributed to the research, whether they are members of any education union or not, have an effect on their perceptions of organizational silence. In all dimensions, the perceptions of union members are higher than the perceptions of non-members. While this difference was statistically significant only in the "School Environment" dimension, it was not significant in other dimensions. Unions and teachers who are members of these unions have basic perspectives on protecting and improving the personal rights of employees. In this context, it can be said that the understanding of saying "stop" to the situations that go wrong at school is dominant. Accordingly, union membership paves the way for the development of the philosophy that it is necessary to give more voice than to remain silent within the organization, and this is reflected in perceptions and behaviors. The principle of "Unionism, not a penny, but a stance" of the education union, which has the highest number of members, sheds light on this situation.

Based on the research findings, suggestions for practitioners are as follows:

- It is important that school administrators take the opinions of teachers and other stakeholders when making vital decisions about the school, avoiding giving the impression that they know everything.
- Informing teachers and other school stakeholders about their own performance by school administrators can reduce organizational silence.
- Teachers can be given the opportunity to see their own potential and competencies by giving them responsibilities that they can handle.
- It is important to inform teachers about positive or negative situations that occur at school.
- Teachers' union membership should not be seen as a threat, but as an opportunity to reduce organizational silence.