



Article Info/Makale Bilgisi

Received/Geliş: 07.07.2023 Accepted/Kabul: 11.10.2023 Published/Yayınlama: 04.11.2023

Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki¹

Mahmut SAĞIR², Ceren IŞIK³

Öz

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın evrenini 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılı Osmaniye İlinde resmi ilkokullarda görev yapan 1680 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise “Küme Örnekleme” yöntemiyle seçilen 372 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin veriler Üstüner (2016) tarafından geliştirilen “Algılanan Yönetim Tarzı Ölçeği” ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerine ilişkin veriler ise Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmada, okul müdürlerinin yönetim tarzlarından en fazla “İşbirlikli Yönetim Tarzına” en az “İlgisiz Yönetim Tarzına” sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ise “katılıyorum” düzeyinde olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri en fazla yönetici alt boyutunda, en az okul ortamı alt boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada yöneticilerin algılanan yönetim tarzlarıyla örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Yönetim tarzı ölçeğinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin %39’unu yordamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Yönetim Tarzı, Örgütsel Sessizlik

¹ Bu çalışma Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde birinci yazarın danışmanlığında ikinci yazarın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Kahramanmaraş/Türkiye, Msagir_71@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-3807-151X.

³ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, cerendeveci5@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9197-1205.

The Relationship Between School Principals' Management Style and Teachers' Organizational Silence Perception Levels

Abstract

The aim of this research is to investigate the relationship between school principals' management styles and teachers' organizational silence perception levels. The research was designed in the correlational survey model, one of the quantitative research models. The universe of the study composes of 1680 working classroom teachers in public primary schools in Osmaniye in 2021-2022 academic year. The sample of the research composes of 372 selected classroom teachers with "Cluster Sampling Method". The data on the school principals' management style were collected with the "Perceived Management Style Scale" developed by Üstüner(2016) , and the data on the organizational silence perception levels of the teachers were collected with the "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci and Demirtaş(2013) in the research. It was concluded that they mostly had "Collaborative Management Style" and they had "Disinterested Management Style" at the least. It was found that the teachers' organizational silence perceptions were in the form of "I agree". It was concluded that the teachers' organizational silence perception levels were the highest in the administrator lower dimension and the least in the school environment lower dimension. A positive relation was found between the perceived management styles of the administrators and the organizational silence perception levels in this research. The scale of the management style predicts 39%(thirty nine percent) of the teachers' organizational silence perception levels.

Keywords: School Administrator, Management Style, Organizational Silence

1. GİRİŞ

Yöneticilerin Yönetim Tarzı

Genelde tüm yöneticilerin özelde ise okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının örgütsel etkililik açısından büyük öneme sahip olduğu söylenebilir. Çünkü yöneticilerin benimsedikleri yönetim tarzları bütün çalışanlarda çeşitli duyguları meydana getirmekte ve kurumlarda bu duyguların oluşturduğu davranışlar sergilenmektedir. Bu davranışların meydana gelmesi çalışanlarda oluşan yönetim tarzı algısıdır (Yemenici, 2021, 21). Yöneticilerin kişilik, yetenek, bilgi, deneyim, eğitim düzeyi farklılıkları bireysel özelliklerini oluşturur. Bireysel farklılıklar kendilerine has yönetim davranışlarını meydana getirir (Başaran, 2000). Yöneticilerin sahip oldukları başlıca yönetim tarzları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Demokratik yönetim tarzı

Demokratik yönetim tarzı insanı ve yapılan işi önemser. İşgörenlerin kararlara katılmasını, ekip ruhunun ve ekip çalışmasının benimsendiği bir yönetim tarzıdır. Yöneticiler işleri kontrol etme görevini üstlenirler (Aytürk, 1999). Demokratik yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde kararlar yönetici ve çalışan işbirliği ile oluşturulur. İş dağılımı gruba bırakılıp iş dağılımı için yönetici işin önemli kısmını

üstlenmektedir (Tezcan, 2006).Yöneticiler statülerinden aldıkları gücü astlarıyla paylaşır ve astlarının yöneticilerden etkilenme isteği karizmatik güç elde etmesini sağlamaktadır (Kahraman, 2019, 40). Tüm bu nedenlerle demokratik yönetim tarzının okul örgütleri için hayati öneme sahip olduğu ileri sürülebilir.

Otoriter yönetim tarzı

Bu yönetim anlayışı bireylerin kendi halindeyken çalışmayacağını bu sebeple de bir otorite ile en az sürede en yüksek verimliliği hedefler. Bu süreçte insan yalnızca bir üretim aracı olarak görülür (Ergin, 2008, 17). Otoriter yönetim anlayışı işin kimi yaptığını değil yapılan işi önemser. Bu açıdan bakıldığında klasik yönetim tarzını benimseyen bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Yapılacak işler yöneticiler tarafından belirlenir ve astlar bunları uygular (Kahraman, 2019, 42). Otoriter yönetim anlayışı tek adam yönetimini benimser. Astlarına kendi istediği takdirde kararlarını açıklar ancak astlarının fikirlerini beyan etmelerine karşıdır (Başaran, 2004). Otoriter yönetim tarzı korkunun baskın olduğu bir yönetim tarzıdır. Bu nedenle özellikle okul örgütleri için otoriter yönetim arzu edilir bir yönetim tarzı değildir.

İlgisiz yönetim tarzı

İlgisiz yönetim tarzı başıboş yönetim, serbest bırakıcı yönetim isimleriyle de anılmakta olup yöneticilerin sahip olduğu yetkiyi kullanmamalarının ürünü olan yönetim (Başaran, 2004). İlgisiz yönetim tarzını benimseyen yöneticiler kendilerinin bulunduğu makamdan aldığı gücü kullanmaması yönetimi astlarına devretmesine sebep olmaktadır (Şimşek, 2003). İlgisiz yönetim tarzı risk almanın özendirildiği kurumlarda çok görülmektedir. Yönetimdeki ilgisizlik karar verme sürecinde zorluklara sebep olmaktadır. Yönetici çalışanları motive etmeyi gerekli görmez ve çalışanlar destek istemedikçe çalışanlara destek olmamaktadırlar (Yemenici, 2021, 30). Bu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler astlarına ulaşacakları hedefi belirlemede hedefe ulaşma sürecinde astlarını başıboş bırakmaktadırlar. Örgüt başarısı yöneticiden ziyade örgüt üyelerinin başarısıyla sınırlı olduğunu ifade eden yönetim biçimidir (İşeri, 2019, 54). İlgisiz yönetim tarzı, örgüt çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkarması ve sergilemesine yol açacağı için zaman zaman okul yöneticilerinin başvurması gereken bir yönetim tarzı olduğu değerlendirilebilir.

İşbirlikli yönetim tarzı

İşbirlikli yönetim örgüt üyelerinin bir zincir halkası gibi birbirine bağlı bulunduğu ve kararların oylama yapılarak alındığı, her bireyin eşit söz hakkının kabul edildiği, düşüncelerin özgürce ifade edilebildiği, ast-üst ilişkilerinin olmadığı yönetim tarzıdır (Ergin, 2008, 34). İşbirlikçi yönetim tarzı takım çalışma ve takım ruhunu önemser. Yöneticiler çalışanların ve örgütün hedeflerine ulaşabilmeleri için ellerinden geleni yaparlar. İletişim yolları daima açıktır; bilgi saklanmaz, kararlar örgüt üyelerince alınır. Yönetici örgütün hedefine en etkili şekilde ulaşmasına katkı sağlamayı amaçlar (Başaran, 1998). Yönetici ve çalışanların işbirliği başarıyı belirler. Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine destek oldukça,

birlikte hareket ettikçe başarılar artar ve o denli iş doyumuna ulaşırlar (İşeri, 2019). Okul örgütü işgörenleri olan öğretmenlerin branşları dikkate alındığında heterojen bir özellik gösterdikleri söylenebilir. Bu nedenle farklı uzmanlık alanlarına sahip işgörenler arasında işbirliği yapmanın örgütsel amaçlara ulaşmada katkı sağlayacaktır.

Boyun eğici yönetim tarzı

Boyun eğici yönetim tarzını benimseyen yöneticiler herkesi memnun etmeye çalışırlar. Çalışanları incitmemeye dikkat ederler, öfkelenediklerinde bunu ifade edemezler, kendi haklarını savunmada yetersiz kalırlar, istemedikleri durumlarda da “evet” demeye eğilimlidirler, sürekli onaylanma ihtiyacı hissi içerisindedirler (Kara, Uzgören ve Uzgören, 2013, 264). Boyun eğici yönetim tarzını benimseyen yöneticiler herkesi memnun etmeye çalışmalarından dolayı yönetici olarak zorlanmaktadırlar. Bu süreçte yönetimin en etkili halinin sergilenmesi oldukça zor olduğu söylenebilir.

Karşı koyucu yönetim tarzı

Karşı koyucu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler örgütsel yarar gözeterek çalışanları desteklemek yerine çalışanlarını engellemeye yöneldiği yönetim tarzıdır. Yönetici işleri kolaylaştırmak yerine sorunları daha güç duruma getirmektedir. Yöneticinin böyle davranmasının sebebi şüphe, güvensizlik olabilmektedir (Üstüner, 2016, 29). Bu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler içlerindeki kuşkuyu azaltmanın yolu olarak kurallara bağlanmayı çözüm olarak kabul etmektedirler. Kendi kurdukları düzenden hoşlanmadıklarından yeniliklere açık değildirler. Bu sebeple günlük rutin işlerin takipçisi olurlar. Çalışanlarıyla çatışmacı bir tavır ile iletişimini sürdürür ve onları sonuna değin dinlemeyi yeğlemezler (Yemenici, 2018, 29; Akt İşeri, 2019, 59; Binbaşıoğlu, 1983). Karşı koyucu yönetim tarzının, okul örgütünde gerilime yol açacağı için istenilen bir yönetim tarzı olmadığı ileri sürülebilir.

Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik kavramı araştırmalara 2000’li yıllarda konu olmaya başlamıştır. Örgütsel sessizlikle ilgili iki temel çalışma vardır. Bunlar Morrison ve Milliken’in 2000 yılında yaptığı çalışma ve Pinder ve Harlos’un 2001 yılında yaptığı çalışmalarıdır (Akt Çakıcı, 2008). Morrison ve Milliken örgütsel sessizlik kavramını açıklarken süreci ve bu sürece sebep olan nedenleri açıklamaktadır. Pinder ve Harlos örgütsel sessizlik kavramını açıklarken işgörenlerin örgütü geliştirebilecek özellikte olmasına rağmen bile isteye sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlamaktadır (Taşkiran, 2011). Türk Dil Kurumu sessizlik kavramını ortamda gürültü olmayışı şeklinde tanımlamıştır (t.y.). Bowen ve Blackmon’e (2003) göre işgörenlerin örgüt içerisindeki konuşmalarla ilgilenmeyerek örgütlerine artı değer kazandırmaya çalışmamlarından kaynaklanan durumdur (Akt. Varol Bilgin, 2021, 9). Bildik (2009) sessizliği işgörenlerin tepki gösterme şekli ya da iş yaşamında verilen emirlere uyma olarak tanımlamıştır (Akt Varol Bilgin, 2021, 10) Örgüt içerisinde çalışanların sessizliği içinde bulunduğu

durumdan memnuniyet duyduğu şeklinde yorumlanabilirken bir isyan olarak da yorumlanabilmektedir. Birey örgüt içerisinde kararlara katılımda pasif olmayı tercih edebilir. Burada bireyin bir zorbalık sonucu sessizliğinden ziyade tercihi söz konusudur. Ancak örgütsel sessizlik ne sebeple ortaya çıkmış olursa olsun örgüt içerisinde zor anlaşılan ve örgüt verimliliğini etkileyen bir etmen olduğu düşünülmektedir (Gök, 2018, 8). Örgütsel sessizlik ortamın sessiz olmasından çok daha fazla şey ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik eskiden işgörenlerin örgüte bağlılığını gösterirken; şimdilerde ise işgörenlerin örgütteki fikir ve görüşlerini, problemleri isteyerek dile getirmemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2008a). Örgütsel sessizlik iletişim kurmama olarak tanımlansa da bu sessizliğin altında mesaj bulunmaktadır. İnsanlar günlük hayatlarında çevrelerine, yöneticiler çalıştıkları örgütlere sessiz kalarak çeşitli ikazlarda bulunabilmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009).

Örgütsel sessizliğin boyutları

Örgütsel sessizlik okul örgütlerine zarar verebilecek nitelikte bir durumdur. Çünkü, örgütsel sessizlik işgörenlerin düşüncelerini, duygularını bilinçli şekilde ifade etmemesidir. Bireylerin sessiz kalması boyun eğme, korku, kendini koruma durumlarından kaynaklanır. Örgütsel sessizliğin ortaya çıkış sebebi bazı sınıflamaları beraberinde getirmiştir (Taşkırın, 2010). Örgütsel sessizlik çeşitli boyutlar halinde incelenmesine karşın en yaygın olanı Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından oluşturulan sessizlik türüdür ve bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Kabullenici sessizlik- razı olma sessizliği:

Kabullenici sessizlik işgörenlerin örgüt içerisinde bir durumla ilgili alınan kararları düşünce belirtmeden kabul etmesidir. Bu sessizlik türünde işgörenler konuşmasının örgüt içerisinde bir anlam ifade etmeyeceğini düşünerek iletişim kurmaktan kaçınır (Akt Gezer, 2019, 30; Brinsfield, 2009). İşgörenler içerisinde buldukları örgüte kurallara uyum sağlar ve sessizleşir (Zehir ve Erdoğan, 2011). Kabul edici sessizlik pasif bir davranışı içerir. İşgörenin içerisinde bulunduğu örgüt şartlarının normal olduğunu düşündüğünden boyun eğme davranışını sorgulamadan gösterir. İşgörenlerin benimsemediği kararlara katılması iş tatminlerini ve güdülenmelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Gök, 2018, 11). İşgörenler örgüt kurallarını onaylama eğiliminde olduğundan kurallarda değişikliğe gidilebileceğini anlamadıkları söylenebilir (Pinder ve Harlos, 2001). Kabullenici sessizlik boyutunda bireyler sessiz kaldıklarının bilincindedirler. Bu durumdan rahatsız olmalarına rağmen isteksiz olduklarından harekete geçmemektedirler (Pinder ve Harlos, 2001). Bu sessizliğe yönelik örnekler; “boşuna çenenin yorma”, “böyle gelmiş böyle gider”, “boşa kürek çekme” gibi kalıplaşmış ifadelerdir (Çakıcı, 2010). Otoriter yönetim tarzının hâkim olduğu örgütlerde işgörenlerin kabullenici sessizlik davranışı gösterme olasılığı diğer yönetim tarzlarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir (Durak, 2014).

- Korunmacı sessizlik- savunmacı sessizlik:

Korunmacı sessizlik işgörenlerin bilgiyi bilinçli olarak saklamasıdır. Burada amaç bireylerin kendilerini oluşabilecek tehditlerden korumasıdır. Kabul edilmiş sessizlik boyutuna nazaran daha aktif

bir sessizlik içermektedir. Bireyler örgüt içerisindeki olaylara ilgilidir ancak sessiz kalmayı tercih ederler. Bu sessizliğin kaynağı korkudur. Oluşan korku kendini koruma ihtiyacını hissettirmektedir. Bu da sessizliği beraberinde getirmektedir (Akt. Yolcu, 2021, 20; Dyne, Ang ve Boterp, 2003). Korunmacı sessizlik önleyici bir davranışı içerir, niyet kendini dış tehlikelerden kendini korumaktır. İşgörenler örgüt içi problemleri açıkladıklarında zarar göreceklarını düşündüklerinden sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Her bilginin özel ve gizli olduğunu düşünerek davranırlar (Dyne, Soon ve İsabel, 2003).

- Korumacı sessizlik- prososyal sessizlik;

Korumacı sessizlik işgörenlerin örgüt yararını veya başkalarını düşünerek sessiz kalmasıdır. Burada birey kendini düşünmemektedir (Taşkiran, 2010). Birey örgüte, topluma ve başka bireylere yararlı olmayı amaçlamaktadır (Gül ve Özcan, 2011). Korumacı sessizlik işgörenlerin özverili ve iş birlikçi yaklaşıma uygun davranmalarından meydana gelmektedir. Ancak sessizlik kişisel yarardan ziyade örgüt yararı ve başka bireylerin yararı düşünülmektedir (Öztürk, 2014, 10). Korumacı sessizlik türünde işgören yöneticinin baskısı ya da korkusunu hissetmez. Örgüt amacını koruma odaklıdır. “ben” yerine “biz” duygusu hâkimdir. Örgüt içindeki problemlerde sesliliğin yarardan çok zarar verme ihtimali işgörenlerin sessiz kalmasına neden olmaktadır (Yolcu, 2021, 29). Bu sessizlik işgörenlerden talep edilmez bireylerin içinden gelmesi gerekir (Akt. Tokgöz, 2021, 10; Knoll ve Dick, 2013). İşgörenler sessiz kalmalarıyla örgüt devamlılığı, gelişimi sağlayacağına inanmaktadırlar (Üçok ve Torun, 2015).

2. YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasındaki mevcut ilişkinin ortaya konması amaçlandığından ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Bu amaca yönelik araştırmada nicel araştırma kapsamında yer alan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin kurulup incelendiği tarama modelidir (Karasar, 2012; Büyüköztürk vd, 2009).

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında Osmaniye’de görev yapan 1680 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak maliyetli ve zor bir işlem olduğundan küme örnekleme yöntemi ile örneklem oluşturulmuştur. Küme örnekleme birden fazla grubun var olduğu evrenden örneklem içerisine grupların seçilmesiyle elde edilir. Her bir grup eşit olmayan sayıda grup birimi içerebilmektedir (Cingi, 2009). Gruplar arası homojen, grup içi heterojen yapı gösterdiğinde küme örnekleme doğru sonuçlara ulaşmamızı sağlamaktadır (Elhan, 2014). Araştırmanın ne kadar büyüklükte örnekleme ihtiyaç duyduğunu tespit etmek amacıyla Büyüköztürk vd. (2017) geliştirilen örneklem hesaplama formülünden faydalanılmıştır.

Büyüköztürk vd.(2017) araştırmanın %95 güven aralığında olduğu, .05 örnekleme hatasının olduğu ve kuramsal t değerinin 1.96 olduğunu belirlemişlerdir. Bu araştırma için değerler formüle yazıldığında 312,82 bulunmuştur. Bu nedenle 450 veri toplama aracı öğretmenlere dağıtılmış olup 372'si geri dönmüştür. Görüşlerine başvuru alan 372 öğretmenin örneklem büyüklüğü için yeterli olduğu görülmüş ve 372 ölçeğin tamamı değerlendirmeye dâhil edilmiştir. Analiz çalışmasında değerlendirmeye dâhil edilen öğretmenlere ait demografik bilgiler Tablo 1.'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırma Örneklemine Giren Öğretmenlerin Kişisel Değişkenlerine İlişkin Dağılımları

Değişkenler	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	206	55,4
	Erkek	166	44,6
Hizmet Süresi	1-5 Yıl	10	2,7
	6-10 Yıl	94	25,3
	11-15 Yıl	95	25,5
	16-20 Yıl	111	29,8
	21 Yıl ve Üzeri	62	16,7
Öğrenim Durumu	Lisans	316	84,9
	Yüksek Lisans	56	15,1
Toplam		372	100

Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeği

“Algılanan Yönetim Tarzı Ölçeği” Üstüner (2016) tarafından geliştirilmiştir. Üstüner (2016) Algılanan Yönetim Tarzı Ölçeğinin geliştirilme sürecinde kapsam geçerliği sağlanması için alanyazında yer alan yönetim tarzı sınıflandırmaları ve açık uçlu sorular kullanarak 37 öğretmenden görüş almıştır. Üstüner (2016) Algılanan Yönetim Tarzı Ölçeğinin yapı geçerliği için 615 öğretmenin altı alt boyutlu 55 maddelik denemelik ölçek formuyla elde edilen verilerle açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Açımlayıcı ve Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda 30 madde ölçekten çıkarılmış ve ölçeğin “işbirlikli yönetim tarzı”, “otoriter yönetim tarzı”, “ilgisiz yönetim tarzı” ve “karşı koyucu yönetim tarzı” olmak üzere dört faktörden oluştuğu görülmüştür. Algılanan yönetim tarzı ölçeği yöneticilerin yönetim tarzını belirlemek amacıyla beşli Likert tarzında derecelendirilmiş olup puan aralıkları Tablo 2.'de sunulmuştur.

Tablo 2.A-MYTÖ'nin Puan Sınırları

Katılımcı İfadeleri	Puan Sınırları
Hiçbir Zaman	1.00-1.80
Nadiren	1.81-2.60

Bazen	2.61-3.40
Çoğu Zaman	3.41-4.20
Her Zaman	4.21-5.00

Üstüner (2016) ölçeğin güvenilirliğini ölçmeye yönelik Cronbach Alpha Katsayısı ve ölçeğin puan değişmezliğine ait kararlılık katsayısı hesaplanmıştır. Bu hedefle açılımlayıcı faktör analizinin yapıldığı veriler üzerinde her boyut için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve Tablo 3.'te sunulmuştur.

Tablo 3.A-MYTÖ'nin İç Tutarlık (α) Katsayıları

Boyutlar	İşbirlikl		Karşı		Cronbach Alpha Katsayısı (α)
	i	Otoriter	İlgisiz	Koyucu	
İşbirlikli	.884				.92
Otoriter		.856			.89
İlgisiz			.484		.86
Karşı Koyucu				.832	.85

Tablo 3 incelendiğinde Algılanan Yönetim Tarzı Ölçeğinin kabul edilir güvenilirliğe sahip olduğunu görülmektedir. Ayrıca mevcut araştırma için yapılan güvenilirlik sonucunda Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin geneli ve ölçeğin alt boyutları için Tablo 4.'te verilmiştir.

Tablo 4.A-MYTÖ'nin alt boyutları ve Cronbach Alpha Katsayıları

Boyutlar	İlgili Maddeler	Cronbach Alpha Katsayısı
İşbirlikli Yönetim Tarzı	1-2-3-4-5-6-7	.91
Otoriter Yönetim Tarzı	8-9-10-11-12-13-14	.81
İlgisiz Yönetim Tarzı	15-16-17-18-19-20-21	.88
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	22-23-24-25	.80
Genel		.89

Bu çalışma için güvenilirlik analizi sonuçlarının verildiği Tablo 4 incelendiğinde Algılanan Yönetim Tarzı Ölçeğinin güvenilir olduğu görüldüğünden u araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeği

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği Kahveci ve Demirtaş (2013) ölçeğin kapsam geçerliği için literatür taraması yapmış ve uzman görüşlerine başvurmuşlardır. Kahveci ve Demirtaş (2013) ölçeğin yapı geçerliği için açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmışlar ve ölçeğin beş alt boyuttan oluştuğunu ortaya koymuşlardır.

Örgütsel sessizlik ölçeği araştırma yapılan grubun örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla beşli Likert tarzında derecelendirilmiş olup puan aralıkları Tablo 5.'te sunulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Aralıkları

Katılımcı İfadeleri	Puan Sınırları
Hiç Katılmıyorum	1.00-1.80
Katılmıyorum	1.81-2.60
Orta Düzeyde Katılıyorum	2.61-3.40
Katılıyorum	3.41-4.20
Tamamen Katılıyorum	4.21-5.00

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach alfa katsayısı hesaplanarak sonuçları Tablo 6.'da verilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları ve Cronbach Alpha Katsayıları

Boyutlar	İlgili Maddeler	Cronbach Alpha Katsayısı
Okul Ortamı	1-2-3-4	.91
Duygu	5-6-7	.87
Sessizliğin Kaynağı	8-9-10-11-12	.86
Yönetici	13-14-15	.89
İzolasyon	16-17-18	.86
Genel		.90

Tablo 6 incelendiğinde Kahveci ve Demirtaş (2013) geliştirdikleri örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach alfa katsayıları incelendiğinde bu veriler ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7.'de verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Cronbach Alpha Katsayısı

Boyutlar	İlgili Maddeler	Cronbach Alpha Katsayısı
Okul Ortamı	1-2-3-4	.91
Duygu	5-6-7	.87

Sessizliğin Kaynağı	8-9-10-11-12	.86
Yönetici	13-14-15	.89
İzolasyon	16-17-18	.86
Genel		.90

Bu çalışma için yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarının verildiği Tablo 7 incelendiğinde Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin kabul edilir güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit edebilmek için Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Analizler neticesinde verilerin normal dağılım göstermediğine karar verilmiştir. Analiz neticesinde hesaplanan Kolmogorov-Smirnov test sonucu Tablo8.'de verilmiştir.

Tablo 8. *Araştırma Verilerinin Kolmogorov-Smirnov Değerleri*

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	N	Statistic	Sig.
Algılanan Yönetim Tarzı Ölçeği	372	0,114	0,000
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	372	0,066	0,001

Tablo 8 incelendiğinde algılanan yönetim tarzı ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov sig. değerinin 0,5'ten küçük olup anlamlı olduğu yani dağılımın normal olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmada verilerin analizi için non parametrik tekniklere yer verilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmada, okul müdürlerinin yönetim tarzlarına İlişkin öğretmen algılarını ortaya çıkarmak amacıyla verilerin aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve sonuçları Tablo 9.'da verilmiştir.

Tablo 9. *Müdür Yönetim Tarzına İlişkin Öğretmen Algılarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Sıra	Alt Boyutlar	N	X	Ss
1	Genel	372	2,61	0,555
2	İşbirlikli Yönetim Tarzı	372	3,5115	1,17870
3	Otoriter Yönetim Tarzı	372	2,5246	1,21951

4	İlgisiz Yönetim Tarzı	372	1,9397	0,85826
5	Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	372	2,3508	1,33122

Tablo 9’aincelendiğinde öğretmenler müdürlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına orta düzeyde ($X=2,61$) katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte; öğretmenler okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin en fazla ($X=3,51$) “İşbirlikli Yönetim Tarzı”nı benimsediklerini ifade ederken en az ise ($X=1,93$) “İlgisiz Yönetim Tarzı”nı benimsediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmada, örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin öğretmen algılarını ortaya çıkarmak amacıyla verilerin aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve sonuçları Tablo 10.’da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları ($N=372$)

Sıra	Alt Boyutlar	\bar{X}	Ss
1	Örgütsel Sessizlik Ölçek Geneli	3,26	0,816
2	Okul Ortamı	2,5914	0,93939
3	Duygu	3,4507	0,92207
4	Sessizliğin Kaynağı	3,2839	0,90834
5	Yönetici	3,7159	0,97726
6	İzolasyon	3,4404	1,10417

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenler örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının “katılıyorum” ($X=3,26$) düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenler Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde yer alan boyutlardan okul ortamı alt boyutuna katılmıyorum” ($\bar{X}=2,59$) m az düzeyde katıldıkları “, en fazla ise yönetici alt boyutu “ katılıyorum” ($\bar{X}=3,71$) düzeyinde katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmada okul müdürlerin algılanan yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Spearman Korelasyon Analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Algılanan Yönetim Tarzı İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerine İlişkin Spearman Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Yönetim Tarzı Genel		330**	46**	26**	27**	00**	24**	24**	10**	45**	53**
2. İşbirlikli Yönetim Tarzı	30**		22**	383**	648**	547**	692**	463**	450**	285**	420**

3. Otoriter Yönetim Tarzı	846**	622**		510**	865**	525**	765**	436**	410**	340**	342**
4.İlgisiz Yönetim Tarzı	726**	383**	510**		593**	319**	492**	262**	247**	087	242**
5.Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	827**	648**	865**	593**		547**	761**	453**	462**	348**	359**
6. Örgütsel Sessizlik Genel	400**	547**	525**	319**	547**		733**	866**	895**	767**	874**
7. Okul Ortamı	624**	692**	765**	492**	761**	733**		624**	569**	408**	536**
8. Duygu	324**	463**	436**	262**	453**	866**	624**		677**	607**	778**
9.Sessizliğin Kaynağı	310**	450**	410**	247**	462**	895**	569**	677**		709**	728**
10.Yönetici	245**	285**	340**	087	348**	767**	408**	607**	709**		678**
11. İzolasyon	253**	420**	342**	242**	359**	874**	536**	778**	728**	678**	

N=372 p<.05

Büyüköztürk (2017) korelasyon katsayısının 0,29 altında değer almasının düşük düzeyde, 0,30-0,69 arasında değer almasının orta düzeyde, 0,70-1,00 arasında değer almasının ise yüksek düzeyde ilişki olduğunu ifade etmiştir. Tablo 11 incelendiğinde algılanan yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik algı düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında ($r=,40$; $p<.00$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarından işbirlikli yönetim tarzı alt boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarından okul ortamı ($r=,69$), duygu ($r=,46$), sessizliğin kaynağı ($r=,45$) ve izolasyon ($r=,42$) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarından işbirlikli yönetim tarzı alt boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeği yönetici alt boyutu ($r=,28$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarından otoriter yönetim tarzı alt boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeği okul ortamı alt boyutu ($r=,76$) arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki vardır. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarından otoriter yönetim tarzı alt boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeği duygu ($r=,43$), sessizliğin kaynağı ($r=,41$), yönetici ($r=,34$) ve izolasyon ($r=,34$) alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarından ilgisiz yönetim tarzı alt boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeği okul ortamı ($r=,49$) alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarından ilgisiz yönetim tarzı alt boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeği duygu ($r=,26$), sessizliğin kaynağı ($r=,25$), izolasyon ($r=,24$) alt boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarından ilgisiz yönetim tarzı alt boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeği yönetici alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarından karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutuyla örgütsel sessizlik ölçeği okul ortamı alt boyutu ($r=,76$) arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarından karşı koyucu yönetim tarzı ile

örgütsel sessizlik ölçeği duygu ($r=,45$), sessizliğin kaynağı ($r=,46$), yönetici ($r=,35$) ve izolasyon ($r=,36$) alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki söz konusudur.

Öğretmenlerin algılanan müdür yönetim tarzı algılarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. *Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algısını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Sh	B	T	P
Sabit	3,091	0,228		13,583	0,000
İşbirlikli Yönetim Tarzı	-0,139	0,043	-0,201	-3,236	0,001
Otoriter Yönetim Tarzı	0,138	0,060	0,206	2,294	0,022
İlgisiz Yönetim Tarzı	-0,076	0,053	-0,080	-1,440	0,151
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	0,193	0,063	0,314	3,037	0,003

$R=,622$ $R^2= 0,387$

$F(4,367)= 57,814$ $p= ,000$

Tablo 12 incelendiğinde yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda algılanan müdür yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının pozitif yönde ve anlamlı ilişkisinin ($R=,622$; $R^2= 0,387$) olduğu görülmektedir ($F(4,367)=57.814$; $p<0,01$). Algılanan müdür yönetim tarzı boyutları öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının %39’unu açıklamaktadır. İkili analizlere bakıldığında algılanan yönetim tarzı ölçeği alt boyutlarından işbirlikli yönetim tarzı ($t=3,24$; $p<0,05$), otoriter yönetim tarzı ($t=2,29$; $p<0,05$) ve karşı koyucu yönetim tarzı ($t=3,04$; $p<0,05$) örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Algılanan yönetim tarzı ölçeği alt boyutlarından ilgisiz yönetim tarzı ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyinin anlamlı yordayıcısı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Algılanan yönetim tarzı ölçeği alt boyutlarından işbirlikli yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönlü anlamlı; otoriter yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

Öğretmenlerin algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin işbirlikli yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı, karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin okul ortamı algılarını yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13. *Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Okul Ortamı Algısını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Sh	B	T	P
Sabit	2,177	0,182		11,932	0,000
İşbirlikli Yönetim Tarzı	-0,223	0,034	-0,280	-6,498	0,000
Otoriter Yönetim Tarzı	0,287	0,048	0,372	5,965	0,000

İlgisiz Yönetim Tarzı	0,048	0,043	0,044	1,136	0,257
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	0,162	0,051	0,230	3,187	0,002

R= ,838 R²= 0,703

F(4,367)= 216,859 p=,000

Tablo 13 incelendiğinde yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda algılanan müdür yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin okul ortamı algılarının pozitif yönde ve anlamlı ilişkisinin (R=,838; R²= 0,703) olduğu görülmektedir (F(4,367)=216,859; p<0,01). Algılanan müdür yönetim tarzı boyutları öğretmenlerin okul ortamı algılarının %70'ini açıklamaktadır. İkili analizlere bakıldığında işbirlikli yönetim tarzı (t=6,50; p<0,05), otoriter yönetim tarzı (t=5,96; p<0,05) ve karşı koyucu yönetim tarzı (t=3,19; p<0,05) okul ortamı üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İlgisiz yönetim tarzı ise öğretmenlerin okul ortamı algı düzeyinin anlamlı yordayıcısı olmadığı görülmektedir (p>0,05). B değerine bakıldığında işbirlikli yönetim tarzında bir birimlik değişim .22 birim azalmaya; otoriter yönetim tarzında bir birimlik değişim .29 birim artışa; karşı koyucu yönetim tarzında bir birimlik değişim .16 birim artışa neden almaktadır. İşbirlikli yönetim tarzı ile okul ortamı arasında negatif yönlü anlamlı; otoriter yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı ile öğretmenlerin okul ortamı algısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

Öğretmenlerin algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin işbirlikli yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı, karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin duygu algılarını yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Duygu Algısını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Sh	B	T	p
Sabit	3,325	0,286		11,630	0,000
İşbirlikli Yönetim Tarzı	-0,128	0,054	-0,164	-2,378	0,018
Otoriter Yönetim Tarzı	0,150	0,075	0,198	1,991	0,047
İlgisiz Yönetim Tarzı	-0,079	0,067	-0,074	-1,188	0,236
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	0,149	0,080	0,216	1,874	0,062

R= ,493 R²= 0,243

F(4,367)= 29,430 p=,000

Tablo 14 incelendiğinde yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda algılanan müdür yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin duygu algılarının pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkilerinin (R=,493 ; R²= 0,243) olduğu görülmektedir (F(4,367)=29,430; p<0,01). Algılanan müdür yönetim tarzı boyutları öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının %24'ünü açıklamaktadır. İkili analizlere bakıldığında işbirlikli yönetim tarzı (t=2,39; p<0,05) öğretmenlerin duygu algısı üzerinde anlamlı bir yordayıcısı

olduğu görülmektedir. Otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı ise öğretmenlerin duygu algı düzeyinin anlamlı yordayıcısı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). B değerine bakıldığında işbirlikli yönetim tarzında bir birimlik değişim .13 birim azalmaya neden almaktadır. İşbirlikli yönetim tarzı ile öğretmenlerin duygu algıları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Öğretmenlerin algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin işbirlikli yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı, karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin sessizliğin kaynağı algılarını yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15. Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ile Örgütsel Sessizliğin Kaynağı Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Sh	B	T	p
Sabit	3,220	0,281		11,466	0,000
İşbirlikli Yönetim Tarzı	-0,128	0,053	-0,166	-2,422	0,016
Otoriter Yönetim Tarzı	0,025	0,074	0,034	0,338	0,735
İlgisiz Yönetim Tarzı	-0,076	0,065	-0,072	-1,167	0,244
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	0,255	0,078	0,374	3,257	0,001

$R= ,497$ $R^2= 0,247$

$F(4,367)= 30,119$ $p= ,000$

Tablo 15 incelendiğinde yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda algılanan müdür yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin sessizliğin kaynağı algılarının pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkilerinin ($R=,497$; $R^2= 0,247$) olduğu görülmektedir ($F(4,367)=30,119$; $p<0,01$). Algılanan müdür yönetim tarzı boyutları öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının %25'ini açıklamaktadır. İkili analizlere bakıldığında işbirlikli yönetim tarzı ($t=2,42$; $p<0,05$) ve karşı koyucu yönetim tarzı ($t=3,26$; $p<0,05$) sessizliğin kaynağı algısı üzerinde anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Otoriter yönetim tarzı ve ilgisiz yönetim tarzı ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyinin anlamlı yordayıcısı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). B değerine bakıldığında işbirlikli yönetim tarzında bir birimlik değişim .13 birim azalmaya; karşı koyucu yönetim tarzında bir birimlik değişim .26 birim artışa neden almaktadır. İşbirlikli yönetim tarzı ile sessizliğin kaynağı algısı arasında negatif yönlü anlamlı; karşı koyucu yönetim tarzı ile öğretmenlerin sessizliğin kaynağı algısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

Öğretmenlerin algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin işbirlikli yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı, karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin yönetici algılarını yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Yönetici Algısını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Sh	B	T	p
Sabit	3,343	0,323		10,336	0,000
İşbirlikli Yönetim Tarzı	-0,002	0,061	-0,003	-0,040	0,968
Otoriter Yönetim Tarzı	0,151	0,085	0,189	1,775	0,077
İlgisiz Yönetim Tarzı	-0,267	0,075	-0,234	-3,536	0,000
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	0,220	0,090	0,300	2,441	0,015

$$R = ,370 \quad R^2 = 0,137$$

$$F(4,367) = 14,594 \quad p = ,000$$

Tablo 16 incelendiğinde yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda algılanan müdür yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin yönetici algılarının pozitif yönde ve anlamlı ilişkisinin ($R = ,370$; $R^2 = 0,137$) olduğu görülmektedir ($F(4,367) = 14,594$; $p < 0,01$). Algılanan müdür yönetim tarzı boyutları öğretmenlerin yönetici algılarının %14'ünü açıklamaktadır. İkili analizlere bakıldığında ilgisiz yönetim tarzı ($t = 3,54$; $p < 0,05$) ve karşı koyucu yönetim tarzı ($t = 2,44$; $p < 0,05$) öğretmenlerin yönetici algısı üzerinde anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. İşbirlikli yönetim tarzı ve otoriter yönetim tarzı ise öğretmenlerin yönetici algı düzeyinin anlamlı yordayıcısı olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). B değerine bakıldığında ilgisiz yönetim tarzında bir birimlik değişim .27 birim azalmaya; karşı koyucu yönetim tarzında bir birimlik değişim .22 birim artışa neden almaktadır. Algılanan yönetim tarzı ölçeği alt boyutlarından ilgisiz yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarından yönetici algısı arasında negatif yönlü anlamlı; algılanan yönetim tarzı ölçeği alt boyutlarından karşı koyucu yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarından yönetici algısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

Öğretmenlerin algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin işbirlikli yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı, karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin izolasyon algılarını yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının Öğretmenlerin İzolasyon Algısını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Sh	B	T	p
Sabit	3,616	0,355		10,173	0,000
İşbirlikli Yönetim Tarzı	-0,192	0,067	-0,204	-2,860	0,004
Otoriter Yönetim Tarzı	0,100	0,094	0,110	1,063	0,288
İlgisiz Yönetim Tarzı	-0,049	0,083	-0,038	-0,591	0,555
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	0,145	0,099	0,174	1,461	0,145

$R=,428$ $R^2= 0,183$

$F(4,367)= 20,608$ $p= ,000$

Tablo 17 incelendiğinde yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda algılanan müdür yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarından izolasyon algılarının pozitif yönde ve anlamlı ilişkisinin ($R=,428$; $R^2= 0,183$) olduğu görülmektedir ($F(4,367)=20.608$; $p<0,01$). Algılanan müdür yönetim tarzı boyutları öğretmenlerin izolasyon algılarının %18'ini açıklamaktadır. İkili analizlere bakıldığında algılanan yönetim tarzı ölçeği alt boyutlarından işbirlikli yönetim tarzı ($t=2,86$; $p<0,05$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarından izolasyon algısı üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Algılanan yönetim tarzı alt boyutlarından otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarından izolasyon algı düzeyinin anlamlı yordayıcısı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). B değerine bakıldığında işbirlikli yönetim tarzında bir birimlik değişim .19 birim azalmaya neden almaktadır. İşbirlikli yönetim tarzı ile öğretmenlerin izolasyon algısı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada okul müdürlerinin yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. İlişkisel tarama yöntemiyle yapılan araştırmada, okul müdürlerinin yönetim tarzlarından en fazla işbirlikli yönetim tarzını, en az ise ilgisiz yönetim tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öztapak (2002) yaptığı çalışma sonucunda yöneticilerin en fazla “Disiplinci Yönetim Tarzı”, en az “Eğitmen Yönetim Tarzı” benimsediğine ulaşmıştır. İşeri (2019) öğretmenlerin yöneticilerin en fazla işbirlikli yönetim tarzı en az karşı koyucu yönetim tarzını benimsediği; Kahraman (2019) öğretmenlerin okul yöneticilerinin en fazla demokrat yönetim tarzını; en az sırasıyla otokrat ve ilgisiz yönetim tarzını benimsediği sonucuna ulaşırken Yavuz (2019) öğretmenlerin yöneticilerin en fazla işbirlikli yönetim tarzı en az ilgisiz yönetim tarzını benimsediği sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım Sevindim (2020) yaptığı araştırmada öğretmenlerin müdürlerin en fazla işbirlikli yönetim tarzını benimsediğini, en az ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzını benimsediği sonucuna ulaşmıştır. İşbirlikli yönetim tarzı ve demokrat yönetim tarzlarının öğretmeni de yönetime dâhil ettiği göz önüne alınırsa bu çalışmalarla benzer sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Öğretmenler okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını benimsediğine katılırken otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzına katılmıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. İşeri (2019) öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzını “çoğu zaman”; otoriter yönetim tarzını “nadiren”; ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarını “hiçbir zaman” düzeyinde cevaplamışlardır. Yavuz (2019) öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzına “katılıyorum”, otoriter yönetim tarzına “orta düzeyde katılıyorum”, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarına “katılmıyorum” düzeyinde cevap verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu

çalışmaların aksine Baki (2022) öğretmenler yöneticilerin otoriter, demokratik ve ilgisiz yönetim tarzlarını “çoğunlukla” kullandıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel sessizliğe sahip oldukları tespit edilmiştir. Uzman (2019) ve Varol Bilgin (2021,94) araştırmalarında bu sonucu destekleyen sonuca ulaşmışlardır. Bu çalışmanın aksine öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının katılmıyorum düzeyinde olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar (Gezer, 2019; Çetinkaya, 2021); öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin algılarının orta düzeyde olan araştırmalar (Deviren, 2019; Güngör, 2019; Alagöz, 2020; Akkoç, 2020; Bayer Demirhan, 2020; Demirbaş, 2020; İpek, 2020; Gök, 2020; Turaç Ergül, 2020; Azımı, 2021); örgütsel sessizliğin orta düzeyin altında olduğu araştırmalar (Çetindere, 2019); örgütsel sessizliğin kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu araştırmalar (Çalıköğlü, 2019; Gökyıldırım Durmuş, 2019) bulunmaktadır. Gökyıldırım Durmuş (2019) öğretmenlerin örgütsel sessizliğin tam anlamıyla var olduğunu ifade edemedikleri sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenler örgütsel sessizlik ölçeği okul ortamı alt boyutuna katılmıyorum düzeyinde oldukları görülürken diğer alt boyutlara (Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici, İzolasyon) katıldıkları görülmüştür. En fazla yönetici alt boyutuna katıldıkları görülen sonuçları duygu, izolasyon ve sessizliğin kaynağı alt boyutları takip etmiştir. Gök (2018) araştırmasında örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizliğin zayıf düzeyde görülürken korunmacı sessizliğin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güngör (2019) örgütsel sessizliğin en fazla yönetici alt boyutunda olduğu sonucuna ulaşmıştır. Uzman (2019) araştırmasında örgütsel sessizlik alt boyutlarının tamamında katılıyorum düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarından en fazla duygu alt boyutuna katılırken yönetici, okul ortamı, izolasyon ve sessizliğin kaynağı alt boyutları takip etmektedir. Bayer Demirhan (2020) öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yönetici, duygu, izolasyon, okul ortamı, sessizliğin kaynağı alt boyutları çoktan aza sıralanmıştır. Demirbaş (2020) öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarından duygu, yönetici ve izolasyon alt boyutlarının yüksek düzeyde; okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gök (2020) örgütsel sessizlik alt boyutlarının en fazla duygu alt boyutu olup yönetici, okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarının takip ettiği sonucuna ulaşmıştır. İpek (2020) örgütsel sessizlik düzeyinin yönetici, duygu, izolasyon, sessizliğin kaynağı ve okul ortamı alt boyutlarının en çoktan en aza sıralanmıştır. Karagöz (2020) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarından sessizlik kaygısı ve yönetici alt boyutlarını yüksek düzeyde, okul ortamı ve duygu alt boyutlarını orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım Sevindim (2020) araştırmasında örgütsel sessizliğin en fazla duygu alt boyutu en az sessizliğin kaynağı alt boyutu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Azımı (2021) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yönetici alt boyutunda en fazla, sessizliğin kaynağı alt boyutunda en az olduğu sonucuna ulaşmıştır. Varol Bilgin (2021) araştırmasında yönetici alt boyutunun kesinlikle katılıyorum; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında katılıyorum düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarından sırasıyla

yönetici, duygu, izolasyon, okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarına katıldıkları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucunda müdürlerin yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. İşbirlikli yönetim tarzı alt boyutu ile okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. İşbirlikli yönetim tarzı alt boyutu ile yönetici alt boyutu arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Otoriter yönetim tarzı alt boyutu ile okul ortamı alt boyutu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Otoriter yönetim tarzı alt boyutu ile duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. İlgisiz yönetim tarzı alt boyutu ile okul ortamı alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İlgisiz yönetim tarzı alt boyutu ile duygu, sessizliğin kaynağı, izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. İlgisiz yönetim tarzı alt boyutu ile yönetici alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutuyla okul ortamı alt boyut arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutu duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Müdürlerin otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzını benimsemesi durumunda örgütsel sessizliğin artacağı saptanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarından okul ortamı alt boyutunun otoriter yönetim tarzı, duygu ve izolasyon alt boyutlarının işbirlikli yönetim tarzı, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarının karşı koyucu yönetim tarzı benimseyen yöneticilerde arttığı tespit edilmiştir. Araştırmada sonucunda öğretmenlerin algılanan müdür yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarıyla (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik, örgüt için istenen bir durum olmadığı değerlendirildiğinden öğretmenlerin fikirlerini ifade edebilecek okul yöneticilerin demokratik ortamlar oluşturmaları için gerekli çalışmalar yapmaları yönünde üst yönetimler tarafından özendirilmelidir. Araştırmada, okul müdürlerinin en fazla işbirlikli yönetim tarzını üst düzeyde gösterdikleri tespit edilmiştir. Bir eğitim örgütünde yöneticilerin işbirlikçi yönetim tarzına sahip olmaları örgütsel etkililik açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin işbirlikçi yönetim tarzların altında yatan nedenler araştırılarak okul örgütü dışındaki diğer örgütlere örnek olmaları sağlanmalıdır. Okul müdürlerin yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. Ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde alt boyutlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ilişkinin derecesinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin otoriter yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzlarını benimsedikçe örgütsel sessizlik

algısının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin azaltılmasına yönelik Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından farkındalık arttırıcı çalışmalar düzenlenmelidir.

5. KAYNAKÇA

- Akkoç, S. (2020). *Öğretmenlerin mobbing yaşamaları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm yaşama düzeyleri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alagöz, E. (2020). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı-başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri*. Yargı Yayınevi.
- Azımı, M. (2021). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Erzurum ili örneği)*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitimi yönetimi, nitelikli okul*. Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Nobel Yayın.
- Bayer Demirhan, N. (2020). *Anaokullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Baki, N. (2022). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyi arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Binbaşıoğlu, C.(1983) *Eğitim yöneticiliği*. Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bildik B, (2009). *Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim. Mehmet Akif Ersoy üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*. 40(6), 1393-1417.
- Büyüköztür, Ş., Çakmak E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F., (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, Çukurova Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- 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. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz*. Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2007). 'İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor Sessiz Kalmak mı?', 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, ss. 389-400.

- Çalıkoglu, U. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çetindere, E. D. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cingi, H. (2009). *Örnekleme kuramı*. Bizim Büro Basımevi.
- Çetinkaya, U. (2021). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi (Sandıklı ilçesi örnekleme)*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Demirbaş, F. (2020). *Okulların örgütsel öğrenme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 89-108.
- Dyne Linn Van., S. A., & Isabel C. B. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ergin, U. (2008). *Yetkenci yönetim tarzının öğretmen performansına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gezer, S. (2019). *Öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Gökyıldırım Durmuş, H. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gök, İ. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Gök, M. İ. (2020). *Öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma, *İİBF Dergisi*, ss.107-134.
- Güngör, B. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

- İşeri, B. (2019). *Okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- İpek, M. B. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kara, H., Uzgören, N. & Uzgören, E. (2013). Yöneticilerde boyun eğici davranışların kökenleri üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Science*, 6 (3), 263-284.
- Kahveci, G.,& Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 167-182.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt dna'sı ve örgütsel değişimin okullardaki korku kültürüne etkisi*. (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Karagöz, S. (2020). *Anaokulu öğretmenlerinin hesap verebilirlik ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Knoll, M. ve Dick, R.V. (2013). Do I hearthewhistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Öztabak, M. Ü. (2002). *Resmi ve özel liselerdeki öğretmenlerin iş tatminleri ile yönetim tarzı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, I. & Sürvegil, O. (2009). *Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi*. Mkm Yayıncılık.
- Pinder C. C. & Harlos K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Şimşek, M. Ş. (2003). *İşletme yönetimine giriş*. Eğitim Yayınevi.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ce bir araştırma*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. Beta Yayıncılık.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tokgöz, B. (2021). *Lise öğretmenlerinin iş yaşamında yalnızlık düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Turaç Ergül, P. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). Örgütsel sessizlik. İçinde Güncel Türkçe sözlük. Erişim tarihi: Şubat,5, 2022, <https://sozluk.gov.tr/> .
- Uzman, Z. (2019). *İlkokul yöneticilerinin algılanan iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi 2 (1)*, 27-37.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (3), 429-457.
- Varol Bilgin, K. (2021). *Okul müdürlerinin kibarlık davranışları ile öğretmenlerin sessizlik algıları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Yavuz, P. (2019). *Mesleki ve teknik Anadolu lisesi müdürlerinin yönetim tarzı ile öğretmenlerin mesleki profesyonelliği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yemenici, A. D. (2021). *Örgütlerdeki yönetim tarzı algısının çalışanların izlenim yönetimi ve kariyer tatmini ile olan ilişkisi: Düzce ili imalat sektöründe bir araştırma*. (Doktora Tezi). Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Yıldırım Sevindim, K. (2020). *Lise müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini yordama düzeyi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Zehir, C. & Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

Extended Abstract

Organizational silence is the preference of employees to remain silent by thinking that expressing their thoughts will not affect the result. This silence can create conflict within the organization. This study examines the relationship between school principal's management method and organisational silence perception levels of the teachers. The research designed in the relational survey model which is one of the quantitative research models.

The problem statement of the research has been determined as "What is the relationship between school principal's management method and organisational silence perception?" The sub-problems of the research examines teachers' perception levels regarding school principals' management method and organizational silence levels of teachers. Also the sub-problems of the research examine significant difference in terms of teachers' organizational silence levels according to gender, length of service and educational status.

The house of the research includes 1680 classroom teachers working in the official primary schools of Osmaniye in the 2021-2022. The sampling of the research includes 372 classroom teachers selected by the "Cluster Sampling" method.

In this research we have used the collection tools which developed by Üstüner (perceived manager management method scale 2016) and we used the collection tools developed by kahveci & demitas (organisational silence scale 2013).

Üstüner developed the Perceived Manager Management Method Scale and this scale consists of four sub-dimensions and 25 items. Cronbach's Alpha internal consistency coefficient of the Üstüner scale was found high for the overall scale and for each dimension. In addition, for the current study, it was concluded that the Cronbach's Alpha internal consistency coefficient was in the reliable range calculated for the overall scale and its sub-dimensions. Kahveci and Demirtaş developed the Organizational Silence Scale and this scale consists of five sub-dimensions and 18 items. The Cronbach's Alpha internal consistency coefficient of the Kahveci and Demirtaş (2013) shows that it is reliable for the overall scale and for each sub-dimension. The Cronbach's Alpha internal consistency coefficient of the current study shows that the scale is reliable.

When the opinions of the teachers are examined, it is seen that the school principals adopt the cooperative management method the most and disinterested management method the least. When the opinions of the teachers on the levels of organizational silence are examined, it is seen that they are at the level of agree throughout the scale.

As a result of the research, a moderately significant positive correlation was found between the management method of the principals and the organizational silence perception levels of the teachers. A moderate positive correlation was found between the cooperative management method sub-dimension and the school environment, emotion, source of silence and isolation sub-dimensions. A low level of positive correlation was found between the cooperative management method sub-dimension and the manager sub-dimension. A high level of positive correlation was found between the authoritarian management method sub-dimension and the school environment sub-dimension. A moderate positive correlation was found between the authoritarian management method sub-dimension and the source of emotion & silence & manager & isolation sub-dimensions. A moderately significant positive correlation was found between the irrelevant management method sub-dimension and the school environment sub-dimensions. A low level of positive correlation was found between the disinterested management method sub-dimension and the sub-dimensions of emotion, source of silence, and isolation. There was no significant relationship between the irrelevant management method sub-dimension and the manager sub-dimension. A high level of positive correlation was found between the sub-dimension of the defiant management method and the sub-dimension of the school environment. A moderate positive correlation was found between the sub-dimensions of the defiant management method, emotion, source of silence, manager and isolation. It has been determined that organizational silence will increase if managers adopt an authoritarian and oppositional management method. It has been determined that the school environment sub-dimension, which is one of the sub-dimensions of the organizational silence scale, increases in the administrators who adopt the authoritarian management style, the emotion and isolation sub-dimensions of the cooperative management method, the source of silence and the managerial sub-dimensions. As a result of the research, it was concluded that the perceived principal management methods of the teachers had a positive and significant relationship with the teachers' organizational silence scale sub-dimensions (school environment, emotion, source of silence, administrator and isolation).