



DECEMBER 2021 / Vol:7, Issue:47 / pp.2552-2562

Arrival Date : 20.10.2021

Published Date : 30.12.2021

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.852>

Cite As : Taluy, Y. & Yağ, T. (2021). "Okul Yöneticilerinin Benimsedikleri Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordama Düzeyi", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 7(47):2552-2562.

Research Article

OKUL YÖNETİCİLERİNİN BENİMSEDİKLERİ YÖNETİM TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİ YORDAMA DÜZEYİ

The Level Of Management Styles Adopted By School Heads And Teachers' Organizational Silence

Yusuf TALUY

Milli Eğitim Bakanlığı, Fatih İlkokulu, Mersin/ TURKEY

ORCID ID: 0000-0001-9591-0792

Uzm. Tanju YAĞ

Milli Eğitim Bakanlığı, Cengiz Topel İmam Hatip Ortaokulu, Mersin/ TURKEY

ORCID ID: 0000-0003-1593-2161



ÖZET

Araştırmada resmi kurumda çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler ortaya konulmak amaçlanmıştır. Araştırmada verilere ulaşılırken ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın hedef evrenini liselerde görev yapan öğretmenler olmaktadır. Araştırma örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 300 lise öğretmeninden oluşturmaktadır. Veriler Üstüner (2016) tarafından tasarılanan "Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği" ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından tasarılanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" aracılığıyla elde edilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete ve eğitim düzeyine göre farklılaşarak farklılaşmadığı belirlemek için t testi, mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşarak farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşarak farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi, örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılaşarak farklılaşmadığını belirlemek için ise Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre araştırmanın bulguları, okul yöneticilerinin en çok benimsemiş olduğu yönetim tarzının "işbirlikli yönetim tarzı" olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu "otoriter", "karşı koyucu" ve "ilgisiz" yönetim tarzlarının takip ettiği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre en çok gözlenen örgütsel sessizlik türünün "duygu" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunu "yönetici", "izolasyon", "okul ortamı" ve "sessizliğin kaynağı" alt boyutlarının takip ettiği ortaya konulmuştur. Öğretmen görüşlerine göre, mesleki kıdem, branş değişkenlerinde yönetim tarzları açısından anlamlı farklılıklara ulaşılırken, cinsiyet, eğitim düzeyi değişkenlerinde ise anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. Öğretmen görüşlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri açısından ise mesleki kıdem değişkeninde anlamlı farklılıklar elde edilirken, cinsiyet, eğitim düzeyi ve branş değişkenlerinde anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve negatif yönlü anlamlı korelasyonlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Tarzları, Örgütsel sessizlik, Lise öğretmenleri

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between school administrators' management style and organizational silence according to high school teachers. The research was designed in accordance with the relational screening model. The target population of the research consists of teachers working in high schools. The research sample consisted of 300 high school teachers who were determined by simple sampling method. The data were collected with the help of "Perceived Manager Management Style Scale" developed by Üstüner (2016) and "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci and Demirtaş (2013). Arithmetic mean and standard deviation tests were used to find the items that teachers participated most and least. T test to determine whether teachers' opinions about school administrators' management styles and organizational silence levels differ according to gender and education level, ANOVA test to determine whether they differ according to professional seniority variable Kruskal Wallis H test was used to determine whether teachers' opinions differed or not. Pearson correlation analysis was used to determine the relationship between school administrators' management styles and organizational silence. According to the teachers' opinions, the findings of the study showed that the most commonly used management style was "cooperative management". This "authoritarian," "combatting" and "irrelevant" to the conclusion that the management style watch has been reached. The organizational silence of most observed type According to opinions of teachers "feeling" that have been identified. This "manager", "isolation", "school environment" and "the source of silence" was determined to follow the lower size. According to the teachers' opinions, while there were significant differences in professional seniority and branch variables in terms of management styles, it was found that there was no significant difference in gender and education level variables. According to the teachers' opinions, while there were significant differences in professional seniority variable in terms of organizational silence levels, it was determined that there was no significant difference in gender, education level and branch variables. According to teachers' opinions, significant positive and negative correlations were found between school administrators' management styles and organizational silence.

Keywords: Management styles, Organizational silence, High school teachers

1. GİRİŞ

Örgütler belirlenmiş bir amaç için bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla ortaya çıkmış kurumsal yapılardır. İnsanların tek başına çözemedikleri olay ve olgulara yönelik iş birliği içinde olmayı tercih etmektedirler. Belirlenmiş bir hedef ve amaç için insanların birlikte hareket ederek bir yapı ve kuralları olan örgütü kurulması ve işletilmesi örgütlenme olarak tanımlanmaktadır. Belli sayıdaki insanın bir araya gelerek amaçları için kurdukları bu örgütler geçici süreliğine ya da kalıcı olarak varlıklarını göstermektedirler. İnsanların örgüt tanımına uygun yapıları oluşturmalarında bireysel yapılması zor olan iş ve eylemlerin hayata geçirilmesinin kolaylaştırmak için kurmaktadır. Böylelikle birlik olmak zorunlu hale gelerek ortaya örgüt kavramını ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin varlık sebebi insan olmakla birlikte, belli bir amaç uğrunda bir araya toplanmak anlamını ifade etmektedir (Özturan, 2018).

İnsanların oluşturdukları bu örgüt yapısı içerisinde yönetim ve üretim faktörlerinin yerine getirilmesinde insanlar tarafından paylaşılan en temel kararlar arasında, örgütsel sessizlik konusunda fikirlerini ve kaygılarını ifade edip etmemeyi veya bunu yapmanın mümkün olup olmadığını örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmada etkisi çok büyüktür. İnsanların örgüt üretim ve hizmetlerinin yerine getirilmesi sırasındaki organizasyonlar ile ilgili fikirlerini ifade etmemeye karar verdikleri durum sorunlar, Morrison ve Milliken'in örgüt çalışanlarının sesini duymalarını ve çalışanların fikirlerini ve endişelerini saklamayı tercih etmelerini engelleyen “örgütsel sessizlik” olarak adlandırılmaktadır (Shojaie ve ark., 2011). Örgütsel sessizliğe neden olan ve örgütte sessizliğin iklimini yoğunlaştıran en yaygın faktör maddi ve manevi kayıplardan doğan korkulardır. Örgüt üyelerinin korkusu ve yöneticilerin korkusu; üyelerin kınanma korkusu, cezalandırılma, herhangi bir ödül veya işten çıkarma ve yöneticilerden olumsuz bir tepki alma korkusu olarak sıralanabilir. Bu tür korkular nedeniyle örgüt kültürü, örgütte sessizlik iklimine neden olmaktadır. Tüm bu tehdit unsurlarından yola çıkılarak örgüt üyeleri ses için bir fırsat oluşturulmadığını ve görülmediğini düşünmektedirler (Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray, 2015).

Örgütün belirlenen amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleşme düzeyi yöneticilerin yönetim ve üretim faktörlerine karşı nasıl davrandığı ile doğrudan ilişkili bir olgudur. Yöneticilerin çalışanlarına ve örgütün sahip olduğu madde ve çevre etmenlerine karşı tutum ve davranışları yönetim tarzları olarak tanımlanmaktadır. Yönetim tarzları ise işletme yöneticilerinin, örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmak adına izledikleri yöntemlerin adıdır. Örgüt yöneticileri yönetsel süreçlerde, örgütsel politika ve prosedürlere ilişkin söylem ve eylemlerinde, çeşitli faktörlerin etkisiyle farklı yönetim tarzları gösterebilirler. Yönetim tarzlarında yaşanan bu farklılıklar, kimi zaman örgütlerde olumlu hava yaratırken, kimi zaman da örgütün genel amaçlarına ulaşmasında etkinliğini engellemektedirler (Özturan, 2018).

Örgütlerin aktif oldukları süreçleri içerisinde etkin ve verimli olabilmek için karşılaştıkları problemlerle baş edebilme olanaklarına sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerin karşılaştıkları bu problemlerin etkin ve verimli çözülmesi için örgüt üyeri arasındaki iletişim olanaklarının ileri derecede kullanılması zorunlu bir haldir. Bireyler günlük hayatta birbirleriyle sürekli iletişim, etkileşim halindedir. Bu yüzden de örgütsel ses ve örgütsel sessizlik kavramları önem taşımaktadır. Örgüt yöneticileri ve üyelerinin yönetim ve üretime dair bilgi akışlarının sağlıklı olması örgütsel sessizlik faktörün örgüt içerisinde etkili kullanılmasından geçmektedir. Aynı zamanda örgütte yönetim olarak adlandırdığımız durumlar için yöneticinin tarzı, davranış ve tutumu çalışanlar için son derece önemli olmakta ve örgütte sessiz kalmaya ya da kalmamaya neden olabilmekte olduğu düşünülmektedir. Bu durumda çalışanlar karşılaştıkları problem ve sıkıntılı durumlarla ilgili örgütte çeşitli sebeplerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yönetim tarzları ve örgütsel sessizlik düzeyinin ne derece etkili ve etkin olduğu incelenmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkarılan sonuçların araştırmacılar ve uygulayıcılar için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada, araştırma gurubunun görüşlerine göre: Okul yöneticilerinin kullandıkları yönetim tarzları nedir? Örgütsel sessizlik düzeyleri nedir? Okul yöneticilerinin benimsedikleri yönetim tarzlarının ve örgütsel sessizliğin belirlenen amaçların gerçekleşme düzeyi nedir? Gibi sorulara etkili bir şekilde cevap bulmak için yapılacak olan bu çalışmanın konusu “*Lise Müdürlerinin Sergiledikleri Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordama Düzeyi*” olarak seçilmiştir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Eğitim bilimleri alanında araştırmalarında sıklıkla kullanılan modellerden biri de ilişkiyel tarama modelidir (Büyüköztürk, 2016). İlişkiyel tarama modeli araştırma yapılan değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması adına yapılan yöntemdir. Değişkenlerin birinde gözlenen değişimin diğer değişkenden ne kadar

kaynaklandığını belirten bir tarama modelidir (Büyüköztürk, 2016). İlişkisel tarama modeli aynı zamanda betimsel taramayı da içermektedir. Yani iki değişken arasında ilişkiyi ortaya koya bilmek için aynı zamanda var olan durumu da betimlemek gerekmektedir. Bu araştırmada resmi liselerde görev yapan yöneticilerinin yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evreni 2020-2021 eğitim öğretim yılında Mersin ilinde görev yapan lise düzeyindeki 1985 öğretmendir. Hedef evrenin tümüne ulaşma imkânı olmadığından örneklem alma yoluna gidilmiştir. 1985 öğretmen sayısına göre %95 güven aralığında örneklem sayısı 300 olarak belirlenmiştir (Balcı, 2016). Ölçeklerin geri dönüş oranlarının düşük olabileceği ve ölçeklerin hatalı doldurulabileceği düşüncesinden dolayı bu sayının 320 olmasına karar verilmiştir. Öncelikle 320 örneklem sayısı eşit bir şekilde lise türlerine göre dağıtılmıştır. Liseler üç tür olarak ele alınmıştır. Bunlar Anadolu İmam Hatip Lisesi, Anadolu Lisesi ve Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri olarak belirlenmiştir. Her bir lise türünden en az üç farklı lisedeki öğretmenler örneklem grubuna alınacaktır. Liselerin belirlenmesinde ulaşım imkanları dikkate alınmıştır. Toplamda Pendik İlçesinde 37 resmi lise bulunmaktadır. Bu liselerin 9'u Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 16'sı Anadolu İmam Hatip lisesi, 12'si de Anadolu Lisesidir. Mesleki ve Teknik Anadolu lisesinden 3, Anadolu İmam Hatip lisesinden 4 ve Anadolu lisesinden 3 okul öğretmeni örnekleme alınmıştır. Liselerdeki öğretmenler seçkisiz olarak belirlenmiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Üstüner (2016) tarafından geliştirilen "Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 25 madden ve 4 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin, Üstüner (2016) tarafından yapılan test-tekrar test korelasyon katsayısı ".74" olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan dört boyut için hesaplanan Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayılarının ".85" ile ".92" arasında değiştiği belirlenmiştir (Üstüner,2016). Bu ölçek okul müdürlerinin işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı davranışlarının ne düzeyde olduklarını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Üstüner,2016). Yönetim tarzı ölçeğinin tümü için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları " $r = .735$ " olarak hesaplanmıştır. Bulgular dört faktörlü yapısının toplanan veriler ışığında doğrulandığını ortaya koymuştur (Brown, 2006; Şimşek, 2007).

Araştırmada bir başka veri toplama aracı olarak Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği 18 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucu Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin beş faktörlü bir yapıda olduğu ortaya çıkmıştır. Bu beş faktörlü yapının geçerliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ek olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden elde edilen değerlerin ne kadar güvenilir olduğunu belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde öncelikle her bir ankete numara verilmiştir. Formdaki veriler tek tek araştırmacı tarafından bilgisayar programına yüklenmiştir. Daha sonra yanlış ve eksik veri girişleri denetlenmiş ve düzeltilmiştir. Ölçeklerdeki bulunan kayıp veriler ortalama değerlere göre doldurulmuştur. Değişkenlere göre verilerin homojenliğine bakılmıştır. Değişkenlere göre verilerin homojen dağıldığı görülmüştür. Verilerin analizi için öğretmenlerin en fazla ve en az katıldıkları maddeleri bulmak için aritmetik ortalama ve standart sapma testleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete ve eğitim düzeyine göre farklılaşp farklılaşmadığı belirlemek için t testi, mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi, örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Anlamlı farklılığın olması halinde farklılığın kaynağını bulmak için Post Hoc Scheffe ve Tukeyb testiyle analiz edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Pearson korelasyonu analizinden çıkan ilişki 0 -.29 arası düşük, .30 -.69 arası orta, .70 ve üstü yüksek düzey olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010).

3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve örgütsel sessizlik ölçekleri ile toplanmış verilerin analizi yapılmıştır. Öncelikle ölçekler madde bazında değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Bu amaçla

ölçek sorularına katılımcıların en çok ve en az katıldıkları görüşler verilmiştir. Verilerin analizi için öğretmenlerin en fazla ve en az katıldıkları maddeleri bulmak için aritmetik ortalama ve standart sapma testleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete ve eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek için t testi, mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi, örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon ve iki ölçeğin yordama düzeyini belirlemek için ise Regresyon analizi kullanılmıştır.

3.1. Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları Hakkında Alt Boyutlara İlişkin Bulgular

Tablo 1'e bulgulara göre katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı % 48,7'si (146) kadın, % 51,3'ü (154) erkek öğretmen olmak üzere katılımcıların çoğunluğunu erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Katılımcıların mesleki kıdemi daha çok 6-10 yıl arasında yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların % 27,0'si 1-5 yıl ve % 21,3'ü 11-15 ve %23,0'ü 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin çoğunun mesleğinin ilk yıllarında ve motivasyonlarının yüksek olduğu söylenebilir. Araştırma verilerine göre katılımcıların eğitim düzeyinin % 70,3'ünün lisans mezunu olduğu, % 29,7'sinin ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin % 37,7'ini (113) sözel branşlar gurubu, % 43,3'ünü (130) sayısal branşlar gurubu ve %19,0'unuda (57) diğer branşlar gurubunun oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Kişisel Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	146	48,7
	Erkek	154	51,3
Mesleki Kıdem	1-5	81	27,0
	6-10	88	28,7
	11-15	64	21,3
	16 ve üzeri	69	23,0
Eğitim Düzeyi	Lisans	213	70,3
	Lisansüstü	89	29,7
Branş	Sözel Branşlar	114	37,7
	Sayısal Branşlar	131	43,3
	Diğer Branşlar	57	19,0
Toplam		302	100,0

Tablo 2'ye bakıldığında, yönetim tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde okul yöneticilerinin yönetim tarzlarını benimseme düzeylerinin genel olarak $\bar{X}=2,75$ aritmetik ortalama ile orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin benimsedikleri en yüksek ortalamaya sahip yönetim tarzı "işbirlikli yönetim tarzı" olurken, bunu "otoriter", "karşı koyucu" ve "ilgisiz" yönetim tarzları izlemiştir.

Tablo 2. Yönetim Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	N	\bar{X}	SS
İşbirlikli Yönetim Tarzı	302	3,71	,898
Otoriter Yönetim Tarzı	302	2,63	,853
İlgisiz Yönetim Tarzı	302	2,18	,797
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	302	2,22	,920
Yönetim Tarzları Ölçeği Toplam	302	2,75	,413

Tablo 3'deki bulgulara bakıldığında t-testi analizi sonuçlarına göre araştırmaya 146 kadın öğretmen, 154 erkek öğretmen araştırmaya katılmıştır. Kadın öğretmenler ($\bar{X} = 2,72$) ile erkek öğretmenler ($\bar{X} = 2,78$) arasında algıladıkları yönetim tarzları toplam puan ortalamaları ($p= ,86$; $p>.05$), işbirlikli yönetim tarzı ($p= ,37$; $p>.05$), otoriter yönetim tarzı ($p= ,46$; $p>.05$), ilgisiz yönetim tarzı ($p= ,76$; $p>.05$), karşı koyucu yönetim tarzı ($p= ,62$; $p>.05$) açısından anlam ifade eden bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir. Tablo 5'de anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında .05' ten küçük değer yoktur. Yani ölçek ortalamaları katılımcıların cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte göreceli olarak erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 2,78$) müdürlerinin yönetim tarzları becerilerine yönelik görüşleri, kadın öğretmenlerden ($\bar{X} = 2,72$) yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi

Kategoriler	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	t	p*
Yönetim tarzları ölçeği	Kadın	146	2,72	,41	-1,413	,86
	Erkek	154	2,78	,41		
İşbirlikli yönetim tarzı	Kadın	146	3,72	,88	,177	,37
	Erkek	154	3,71	,91		
Otoriter yönetim tarzı	Kadın	146	2,59	,88	-,690	,46
	Erkek	154	2,66	,82		
İlgisiz yönetim tarzı	Kadın	146	2,09	,81	-1,754	,76
	Erkek	154	2,25	,77		
Karşı koyucu yönetim tarzı	Kadın	146	2,19	,94	-,655	,62
	Erkek	154	2,25	,90		

Tablo 4'te görüldüğü gibi mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerinin müdürlerinin yönetim tarzlarına yönelik görüşlerine ilişkin aritmetik ortalamaları; 1-5 yıl $\bar{X} = 2,66$; 6-10 yıl $\bar{X} = 2,83$; 11-15 yıl $\bar{X} = 2,73$; 16 yıl ve üzeri $\bar{X} = 2,77$ olarak çıkmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre ilgisiz yönetim tarzı alt boyutuna yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p = ,01^*$; $p < ,05$). Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan analizde mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ($\bar{X} = 1,97$) yöneticilerinin yönetim tarzlarında mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerden ($\bar{X} = 2,36$) daha olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Mesleki Kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Kategoriler	Mesleki kıdem	n	\bar{X}	S	f	p	Scheffe Testi
Yönetim tarzları ölçeği	1-5 yıl	81	2,66	,35	2,379	,07	-
	6-10 yıl	86	2,83	,45			
	11-15 yıl	64	2,73	,41			
	16 ve üzeri	69	2,77	,39			
İşbirlikli yönetim tarzı	1-5 yıl	81	3,79	,76	,920	,43	-
	6-10 yıl	86	3,58	,99			
	11-15 yıl	64	3,77	,82			
	16 ve üzeri	69	3,74	,97			
Otoriter yönetim tarzı	1-5 yıl	81	2,54	,84	1,234	,29	-
	6-10 yıl	86	2,77	,88			
	11-15 yıl	64	2,56	,84			
	16 ve üzeri	69	2,62	,81			
İlgisiz yönetim tarzı	1-5 yıl	81	1,97	,62	3,547	,01*	1-5 yıl, 6-10 yıl
	6-10 yıl	86	2,36	,90			
	11-15 yıl	64	2,18	,76			
	16 ve üzeri	69	2,19	,81			
Karşı koyucu yönetim tarzı	1-5 yıl	81	2,05	,82	2,120	,09	-
	6-10 yıl	86	2,39	,99			
	11-15 yıl	64	2,15	,86			
	16 ve üzeri	69	2,27	,95			

Tablo 5'te görüldüğü üzere t-testi analizi sonuçlarına göre araştırmaya 211 lisans mezunu öğretmen, 89 lisansüstü mezuniyete sahip öğretmen araştırmaya katılmıştır. Lisans mezunu öğretmenler ($\bar{X} = 2,76$) ile lisansüstü mezuniyete sahip öğretmenler ($\bar{X} = 2,73$) arasında algıladıkları yönetim tarzları toplam puan ortalamaları ($p = ,73$; $p > ,05$), işbirlikli yönetim tarzı ($p = ,21$; $p > ,05$), otoriter yönetim tarzı ($p = ,47$; $p > ,05$), ilgisiz yönetim tarzı ($p = ,71$; $p > ,05$), karşı koyucu yönetim tarzı ($p = ,94$; $p > ,05$) açısından anlam ifade eden bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir. Tablo 6'da anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında .05' ten küçük değer yoktur. Yani ölçek ortalamaları katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte göreceli olarak lisans mezunu öğretmenlerin ($\bar{X} = 2,76$) müdürlerinin yönetim tarzları becerilerine yönelik görüşleri, lisansüstü mezuniyete sahip öğretmenlerden ($\bar{X} = 2,73$) yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre T-Testi

Kategoriler	Eğitim düzeyi	n	\bar{X}	S	t	p*
Yönetim tarzları ölçeği	Lisans	211	2,76	,42	,583	,73
	Lisansüstü	89	2,73	,38		
İşbirlikli yönetim tarzı	Lisans	211	3,75	,93	,990	,21
	Lisansüstü	89	3,64	,79		
Otoriter yönetim tarzı	Lisans	211	2,66	,84	,834	,47
	Lisansüstü	89	2,57	,86		
İlgisiz yönetim tarzı	Lisans	211	2,15	,79	-,805	,71

Karşı koyucu yönetim tarzı	Lisansüstü	89	2,23	,80	-,158	,94
	Lisans	211	2,22	,92		
	Lisansüstü	89	2,23	,92		

Tablo 6’da görüldüğü gibi branş değişkenine göre öğretmenlerin müdürlerin yönetim tarzlarına yönelik görüşlerine ilişkin aritmetik ortalamaları; sözel branşlar $\bar{X} = 2,75$; sayısal branşlar $\bar{X} = 2,78$ ve diğer branşlar $\bar{X} = 2,68$ olarak çıkmıştır. Öğretmenlerin branşlarına göre işbirlikli yönetim tarzı ($p=,04^*$; $p<.05$) ve ilgisiz yönetim tarzı ($p=,01^*$; $p<.05$) alt boyutuna yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere işbirlikli yönetim tarzı puanlarında yapılan analizde sayısal branşlarındaki öğretmenler ($\bar{X} = 3,58$) ile diğer branşlarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X} = 3,90$) yöneticilerinin yönetim tarzlarında diğer branşlarda görev yapan öğretmenlerden ($\bar{X} = 2,36$) daha olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. İlgisiz yönetim tarzı toplam puan ortalamalarına bakıldığında ortaya çıkan fark ise sayısal branşlarda ($\bar{X} = 2,31$) görev yapan öğretmenler ile diğer branşlarda ($\bar{X} = 2,98$) görev yapan öğretmenler arasında olduğu, sayısal branşlarda görev yapan öğretmen görüşlerinin müdürlerin ilgisiz yönetim tarzı benimsediği yönde olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Kategoriler	Branş	n	\bar{X}	S	f	p	Scheffe Testi
Yönetim tarzları ölçeği	Sözel Branşlar	113	2,75	,46	1,090	,33	-
	Sayısal Branşlar	130	2,78	,40			
	Diğer Branşlar	57	2,68	,32			
İşbirlikli yönetim tarzı	Sözel Branşlar	113	3,78	,94	3,099	,04*	Sayısal, Diğer Branşlar
	Sayısal Branşlar	130	3,58	,88			
	Diğer Branşlar	57	3,90	,79			
Otoriter yönetim tarzı	Sözel Branşlar	113	2,64	,94	1,196	,30	-
	Sayısal Branşlar	130	2,69	,82			
	Diğer Branşlar	57	2,48	,70			
İlgisiz yönetim tarzı	Sözel Branşlar	113	2,12	,88	3,923	,02*	Sayısal, Diğer Branşlar
	Sayısal Branşlar	130	2,31	,76			
	Diğer Branşlar	57	1,98	,63			
Karşı koyucu yönetim tarzı	Sözel Branşlar	113	2,17	,98	2,538	,08	-
	Sayısal Branşlar	130	2,35	,93			
	Diğer Branşlar	57	2,03	,68			

3.1.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Hakkında Alt Boyutlara İlişkin Bulgular

Tablo 7 incelendiğinde, incelendiğinde, örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşlerine göre; örgütsel sessizlik ortalama puanının $\bar{X}=3.25$ aritmetik ortalama ile orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre, örgütsel sessizlik türlerinden en yüksek ortalamaya sahip örgütsel sessizlik alt boyutu “duygu” olurken, bunu “yönetici”, “izolasyon”, “okul ortamı” ve “sessizliğin kaynağı” alt boyutları izlemiştir.

Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Boyutları	N	\bar{X}	SS
Okul Ortamı	300	3,05	,774
Duygu	300	3,42	,978
Sessizlik Kaynağı	300	2,90	,812
Yönetici	300	3,23	1,059
İzolasyon	300	3,18	1,014
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam	300	3,12	,779

Tablo 8’deki t-testi analizi sonuçlarına göre araştırmaya 146 kadın öğretmen, 154 erkek öğretmen araştırmaya katılmıştır. Kadın öğretmenler ($\bar{X} = 3,15$) ile erkek öğretmenler ($\bar{X} = 3,10$) arasında algıladıkları örgütsel sessizlik toplam puan ortalamaları ($p=,96$; $p>.05$), okul ortamı ($p=,25$; $p>.05$), duygu ($p=,98$; $p>.05$), sessizlik kaynağı ($p=,18$; $p>.05$), yönetici ($p=,92$; $p>.05$), izolasyon ($p=,20$; $p>.05$), açısından anlam ifade eden bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir. Tablo 12’de anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında .05’ ten küçük değer yoktur. Yani ölçek ortalamaları katılımcıların cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Bununla birlikte göreceli olarak kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,15$) örgütsel sessizliğe yönelik görüşleri, erkek öğretmenlerden ($\bar{X} = 3,10$) yüksek olduğu görülmektedir. Oruç (2013) tarafından yapılan “*Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*” adlı araştırmada cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırmanın cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgularını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi

Kategoriler	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	t	p*
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Kadın	146	3,15	,78	,589	,96
	Erkek	154	3,10	,77		
Okul Ortamı	Kadın	146	3,05	,78	,051	,25
	Erkek	154	3,05	,76		
Duygu	Kadın	146	3,51	,99	1,444	,98
	Erkek	154	3,34	,96		
Sessizlik Kaynağı	Kadın	146	2,97	,84	1,540	,18
	Erkek	154	2,83	,77		
Yönetici	Kadın	146	3,23	1,05	-,132	,92
	Erkek	154	3,24	1,06		
İzolasyon	Kadın	146	3,14	1,05	-,636	,20
	Erkek	154	3,22	,98		

Tablo 9’da görüldüğü gibi mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin aritmetik ortalamaları; 1-5 yıl $\bar{X} = 3,01$; 6-10 yıl $\bar{X} = 3,23$; 11-15 yıl $\bar{X} = 3,15$; 16 yıl ve üzeri $\bar{X} = 3,09$ olarak çıkmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre izolasyon alt boyutuna yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p = ,03$; $p < ,05$). Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan analizde mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ($\bar{X} = 2,93$) örgütsel sessizlik açısından mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerden ($\bar{X} = 3,37$) daha olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Oruç (2013) tarafından yapılan “*Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*” adlı araştırmada mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu çalışmada ise izolasyon alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların mesleki kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Kategoriler	Mesleki kıdem	n	\bar{X}	S	f	p	Scheffe Testi
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	1-5 yıl	81	3,01	,82	1,127	,33	-
	6-10 yıl	86	3,23	,79			
	11-15 yıl	64	3,15	,67			
	16 ve üzeri	69	3,09	,79			
Okul Ortamı	1-5 yıl	81	2,98	,84	,662	,57	-
	6-10 yıl	86	3,13	,80			
	11-15 yıl	64	3,00	,73			
	16 ve üzeri	69	3,07	,69			
Duygu	1-5 yıl	81	3,30	,96	1,126	,33	-
	6-10 yıl	86	3,55	,99			
	11-15 yıl	64	3,48	,88			
	16 ve üzeri	69	3,36	1,04			
Sessizlik Kaynağı	1-5 yıl	81	2,83	,92	,622	,60	-
	6-10 yıl	86	3,00	,79			
	11-15 yıl	64	2,86	,74			
	16 ve üzeri	69	2,88	,76			
Yönetici	1-5 yıl	81	3,16	1,08	,748	,52	-
	6-10 yıl	86	3,29	1,09			
	11-15 yıl	64	3,36	,89			
	16 ve üzeri	69	3,13	1,12			
İzolasyon	1-5 yıl	81	2,93	1,04	2,839	,03*	1-5 yıl, 6-10 yıl
	6-10 yıl	86	3,37	1,04			
	11-15 yıl	64	3,27	,89			
	16 ve üzeri	69	3,16	1,00			

Tablo 10’da görüldüğü üzere t-testi analizi sonuçlarına göre araştırmaya 211 lisans mezunu öğretmen, 89 lisansüstü mezuniyete sahip öğretmen araştırmaya katılmıştır. Lisans mezunu öğretmenler ($\bar{X} = 3,07$) ile lisansüstü mezuniyete sahip öğretmenler ($\bar{X} = 3,26$) arasında algıladıkları örgütsel sessizlik toplam puan ortalamaları ($p = ,97$; $p > ,05$), okul ortamı ($p = ,19$; $p > ,05$), duygu ($p = ,45$; $p > ,05$), sessizlik kaynağı ($p = ,58$; $p > ,05$), yönetici ($p = ,55$; $p > ,05$), izolasyon ($p = ,42$; $p > ,05$) açısından anlam ifade eden bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir. Tablo 6’da anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında .05’ ten küçük değer yoktur. Yani

ölçek ortalamaları katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte göreceli olarak lisansüstü mezuniyete sahip öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,26$) örgütsel sessizlik düzeylerine yönelik görüşleri, lisans mezunu öğretmenlerden ($\bar{X} = 3,07$) yüksek olduğu görülmektedir. Oruç (2013) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” adlı çalışmada eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu çalışmayı destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre T-Testi

Kategoriler	Eğitim düzeyi	n	\bar{X}	S	t	p*
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Lisans	211	3,07	,77	-1,935	,97
	Lisansüstü	89	3,26	,78		
Okul Ortamı	Lisans	211	2,99	,74	-2,039	,19
	Lisansüstü	89	3,19	,82		
Duygu	Lisans	211	3,33	,95	-2,510	,45
	Lisansüstü	89	3,64	,99		
Sessizlik Kaynağı	Lisans	211	2,88	,82	-,600	,58
	Lisansüstü	89	2,94	,797		
Yönetici	Lisans	211	3,19	1,04	-1,122	,55
	Lisansüstü	89	3,34	1,08		
İzolasyon	Lisans	211	3,09	1,02	-2,460	,42
	Lisansüstü	89	3,40	,94		

Tablo 11’deki bulgular incelendiğinde öğretmen görüşlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre puan dağılımlarında “okul ortamı”, “duygu”, “sessizlik kaynağı”, “yönetici”, “izolasyon” alt boyutlarında ve branş değişkenine göre örgütsel sessizlik toplam puan ortalamasında anlamlı fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($p>05$). Tablo 16’daki bulgulara dikkat edildiğinde öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre puan dağılımlarında örgütsel sessizlik alt boyutlarında ve toplam puan ortalamasında anlamlı farklılıkların olmamasında rağmen okul ortamı alt boyutunda diğer branşlar gurubunda görev yapan öğretmenlerin, duygu boyutunda sayısal branşlarda görev yapan öğretmenlerin, sessizlik kaynağı boyutunda sayısal branşlarda görev yapan öğretmenlerin, yönetici boyutunda diğer branşlar gurubunda görev yapan öğretmenlerin, izolasyon boyutunda sayısal branşlarda görev yapan öğretmenlerin ve örgütsel sessizlik toplam puan ortalamalarında sayısal branşlarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin daha iyimser olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 11. Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analizi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	Sıra Ortalaması	X^2	SD	P	Farkın Kaynağı
Okul Ortamı	Sözel Branşlar	113	146,53	1,078	2	,58	---
	Sayısal Branşlar	130	149,43				
	Diğer Branşlar	57	160,82				
Duygu	Sözel Branşlar	113	148,18	,336	2	,84	---
	Sayısal Branşlar	130	153,79				
	Diğer Branşlar	57	147,59				
Sessizlik kaynağı	Sözel Branşlar	113	140,07	2,885	2	,23	---
	Sayısal Branşlar	130	158,88				
	Diğer Branşlar	57	152,05				
Yönetici	Sözel Branşlar	113	139,88	3,440	2	,17	---
	Sayısal Branşlar	130	153,43				
	Diğer Branşlar	57	164,86				
İzolasyon	Sözel Branşlar	113	143,21	2,880	2	,23	---
	Sayısal Branşlar	130	160,15				
	Diğer Branşlar	57	142,93				
Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Toplam)	Sözel Branşlar	113	141,60	1,920	2	,38	---
	Sayısal Branşlar	130	156,31				
	Diğer Branşlar	57	154,89				

3.1.2. Yönetim Tarzlarının Örgütsel Sessizliği ve Alt Boyutlarını Yordama Düzeyi

Tablo 12’ye bakıldığında yönetim tarzı alt boyutlarının örgütsel sesliğin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($F_{(5-408)}=71,386$; $p<0,01$). İkili analizlere bakıldığında işbirlikli yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($t=9,71$; $p<0,001$). Otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı ayrı ayrı örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir ($p<0,05$). B değerine bakıldığında işbirlikli yönetim tarzında bir birimlik değişim örgütsel sessizlikte .47 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Görüldüğü gibi işbirlikli yönetim tarzıyla örgütsel sessizlik arasında anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır. Yönetim tarzı alt boyutları örgütsel sessizliğin %49’unu açıklamaktadır.

Tolerans ve Vif değerlerine bakıldığında modelde kolinarite olmadığı görülmektedir ($TV < 1,00$; $VIF < 10$). Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının ve okul ortamı sessizlik alt boyutunu yordama düzeyine ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 12. Yönetim Tarzlarının Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyi

Alt boyutlar	B	Sh	B	t	p	Partial r	Tolerance	VIF
Sabit	4,333	,286		15,131	,000			
İşbirlikli yönetim tarzı	-,471	,049	-,544	-9,714	,000	-,492	,550	1,820
Otoriter yönetim tarzı	,188	,047	,206	4,007	,188	,227	,654	1,529
İlgisiz yönetim tarzı	-,079	,062	-,081	-1,291	-,079	-,075	,434	2,304
Karşı koyucu yönetim tarzı	,102	,058	,120	1,757	,102	,102	,368	2,721

Yönetim tarzları*örgütsel sessizlik

R=.701

R²=.492

F₍₅₋₄₀₈₎=71,386 p<0,01

4. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerinin en fazla “işbirlikli yönetim tarzını” ortaya koyduklarını belirtirken, müdürlerin ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzını benimsediklerine katılamamışlardır. Okutan (2003) bu araştırmanın aksine araştırmasında okul müdürlerinin yönetsel iş ve işlemlerde yazılı kuralları uygulayan yönetim anlayışını benimsedikleri, öğretmenlere eğitim ve öğretim iş ve işlemlerinde rehberlik etmedikleri, öğretmenleri değerlendirmede adaletli olmadıkları, birlikte karar alma ve uygulanmalarında bireysel davrandıkları bulgusuna ulaşmıştır. Diğer taraftan Dur’un (2011) araştırmasında yöneticilerinin demokratik yönetim tarzı sahibi oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Nartgün ve Ertürk (2018) tarafından yapılmış olan araştırmada da bu araştırma bulgularına benzer bulgulara ulaşılmıştır. Nartgün ve Ertürk araştırmada okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını benimsedikleri, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarının düşük düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Araştırma bulgularına bakıldığında Okutan’ın araştırma bulgusu Dur, Nartgün ve Ertürk’ün araştırma bulgularından farklılaşmaktadır. Bu durum araştırma tarihleriyle ve o zamanki yönetim anlayışlarıyla ilgili olabilir. Yani 2003’de görev yapan yöneticiler 2011, 2018 ve 2019’da görev yapan yöneticilere göre yöneticinin daha otoriter olması gerektiğini düşünüyor olabilir. Görülüyor ki yeni nesil yöneticiler çalışanlarla iş birliği ve onları karara katmayı daha fazla önemsemektedirler.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır. Yani kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin, yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir. Teyfur (2011) tarafından yapılmış olan “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmada; yapılan bu araştırmanın aksine okul yöneticilerinin yönetim tarzlarını kullanması ve farkındalıkları bakımından erkek yöneticilerin “yetkeci yönetim tarzını” uyguladıkları ve kadın yöneticilerin ise “koruyucu” ve “destekçi yönetim tarzını” uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özbaş (2009) tarafından yapılmış olan “İlköğretim okulu yöneticilerinin okul-aile ilişkileri konusunda yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler” adlı araştırmada katılımcı olan velilerin değerlendirmelerine göre kadın yöneticilerin okul-aile ilişkilerinde etkili yönetim tarzları benimsediği sonucuna ulaşılmıştır.

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri; yöneticilerinin işbirlikli, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzlarına ilişkin farklılaşmamıştır. 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenler, 6-10 yıl kıdem grubundaki öğretmenlere göre yöneticilerinin ilgisiz olduğuna daha az katılmışlardır. Arlı (2007) tarafından yapılmış olan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmada öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre; okul yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark yoktur.

Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık yoktur. Branş değişkenine göre öğretmen görüşleri otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzlarında farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin işbirlikli ve ilgisiz yönetim tarzlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Diğer branşlarda görev yapan öğretmenler, sayısal branşta görev yapan öğretmenlere göre, müdürlerini daha fazla işbirlikli ve daha az ilgisiz görmüşlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenler öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliğini endişe ve stresin tetiklediğini dile getirmişlerdir. Diğer yandan öğretmenler kendilerine yöneltilen “Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirdir” maddesine en düşük ortalama puan vererek okul yöneticilerinin öğretmenlerden gelen yeni fikirlere açık olduklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler örgütsel sessizliği etkileyen en önemli faktörün duyguların olduğunu ifade etmişlerdir. En az etkileyen faktörün ise sessizlik kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç, Taşkiran'ın (2011) ilişkisel sessizlik (korumacı) düzeyini bireysel sessizlik (korunmacı ve kabullenici) düzeyinden daha yüksek bulduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşlerinde örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Oruç (2013) tarafından yapılan "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki" adlı araştırmada cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırmanın cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgularını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Ceviz (2017) de yapılan "Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı araştırmasında örgütsel sessizliğin yönetici ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymuştur.

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen görüşlerinde okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler izolasyonun örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğunu 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha güçlü bir şekilde ifade etmişlerdir. Şahin (2016) da yapılan "Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma" adlı çalışmada ilkokul öğretmenlerinin meslekteki ve okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ve seslilik arasında oluşan farklılığın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmen görüşlerinde okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Oruç (2013) tarafından yapılan "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki" adlı araştırmada da bu araştırma paralelinde, eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Branş değişkenine göre öğretmen görüşlerinde okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yoktur. Oruç (2013) tarafından yapılan "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki" adlı araştırmada da branş değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ceviz (2017) de "Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi" adlı araştırmada İngilizce ve Türkçe öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine göre örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim tarzı alt boyutlarının örgütsel sessizliğin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İkili analizlere bakıldığında işbirlikli yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı ayrı ayrı örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın elde edilen sonuçları ışığında sunulan öneriler şu şekildedir.

- ✓ Öğretmenler müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını benimsediklerini ifade etmektedirler. Müdürlerin işbirlikli yönetim tarzında daha iyi olmaları için bilgi beceri ve deneyimlerinin artırılması sağlanabilir.
- ✓ Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından gelen öneri ve fikirlerine açık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu iyi bir okul iklimi açısından önemlidir. Bu önemli olan iletişim kanalının artırılması ve sürekliliğinin sağlanması için hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.
- ✓ Okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların yönetim tarzları ve örgütsel sessizlik konuları ile ilgili bilgi sahibi olma ve kullanabilme düzeylerini geliştirecek seminerler ve hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
- ✓ İşbirlikli yönetim tarzının etkili olması için, okul çalışanlarının alınacak olan karar ve düzenlemelere daha etkin katılımları sağlanabilir. Sayısal branşlarındaki öğretmenlerin okul yönetimine karşı oluşturdukları olumsuz algıların azaltılması için okul yöneticilerinin bu branştaki öğretmenlere özel bir konsültasyon çalışması yapması sağlanabilir.
- ✓ Yönetim tarzları temel bulguları hakkında öğretmenlerin okul içi ve il düzeyindeki eğitim faaliyetlerinden yararlandırılmaları, okul yöneticilerinin davranışlarını anlamaları açısından farkındalık sağlayabilir.
- ✓ Araştırma sonucunda örgütsel sessizliği en fazla işbirlikli yönetim tarzı açıklamıştır. İşbirlikli yönetim tarzındaki gelişme öğretmenlerin sessizliğini azaltırken otoriter yönetim tarzı ise öğretmenlerin sessizliğini artırmaktadır. Öğretmenler müdürlerinin orta düzeyde de olsa otoriter yönetim tarzı sergilediklerini ifade

etmektedirler. Müdürlere yönetim tarzlarının öğretmenlerin sessizlikleri üzerinde etkisini gösterecek atölye çalışmaları yapılabilir.

- ✓ Gelecek araştırmaların sessiz kalınan konular ve nedenleri arasındaki ilişkileri inceleyecek şekilde yapılması, sessizliğin olumsuz etkisini ortadan kaldıracak veya azaltacak tedbirlerin tespit edilmesi yönünde önemli öngörüler sağlayabilir.
- ✓ Araştırmacılara, okul yöneticilerinin yönetim tarzları ve örgütsel sessizlik hakkında lisansüstü mezuniyete sahip olan öğretmenlerin algılarının diğer öğretmenlerden düşük olduğunun nedenlerini araştıran gözlem ve görüşme içerikli bir nitel çalışma yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. ve Keshtiaray, N. (2015). *Review organizational silence factors. Journal of Scientific Research and Development* 2 (1): 178-181, 2015.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik. Araştırma Deseni SPSS uygulamaları ve yorum* (22. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. Çokluk, B. Ö. ve Yılmaz, K. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri*. Educational Administration: Theory and Practice. Spring, 54, 211-233.
- Ceviz, T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dur, S. (2011). *Çalışanların kurumsal itibarı algılamasında insan kaynakları yöneticilerinin rolü ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kahveci G.ve Demirtaş Z. (2013). *Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(43), ss. 167-182.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). *Organizational Silence. A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*. Academy of Management Review, 25 (4), 706-731.
- Nartgün, S.Ş. ve Ertürk, R. (2018). *Okul Müdürlerinin Okul Yönetim Tarzları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. Nobel Akademi Yayıncılık.
- Okutan, M. (2003). *Okul müdürlerinin idari davranışları*. Milli Eğitim Dergisi, 157.
- Oruç M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özbaş M. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okul-aile ilişkileri konusunda yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özturan, M. (2018). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Yönetim Tarzları ve Örgütsel Yabancılaşma Duyguları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Doktora tezi. İstanbul/2018.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). *Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30, 1731-1735.
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Basım.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin alguları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Üstüner, M. (2016). *Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.