



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN MÜDÜR  
YÖNETİM TARZI ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SELİN ERTEN**

**İSTANBUL, 2022**



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN MÜDÜR  
YÖNETİM TARZI ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SELİN ERTEN  
(210511002)**

**Danışman  
(Dr. Öğr. Üyesi Nur Sılay)**

**İSTANBUL, 2022**

30/06/2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli yüksek lisans öğrencisi 210511002 numaralı Selin ERTEN'in hazırladığı Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algıları İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki" konulu Yüksek Lisans tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, 30/06/2022 Perşembe günü saat 13:00'da yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **Kabulüne Oy Birliği** ile karar verilmiştir.

**Düzeltilme verilmesi halinde:**

Adı geçen öğrencinin Tez Savunma Sınavı .../.../20... tarihinde, saat ...:... da yapılacaktır.

**Tez adı değişikliği yapılması halinde:** Tez adının .....

.....  
şeklinde değiştirilmesi uygundur.

**Jüri Üyesi**

**Karar**

1. Dr. Öğr. Üyesi Nur SILAY (Danışman)	KABUL
2. Dr. Öğr. Üyesi Şebnem YAZICI	KABUL
3. Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ	KABUL

\*2. Danışman varsa doldurulması gerekmektedir.

## **ETİK BİLDİRİM**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Selin Erten

## TEŐEKKÜR

Tez süresi boyunca değerli bilgilerini benimle paylaşan, hiçbir desteğini esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Nur SILAY'a őükranlarımı sunarım.

Yaőamım boyunca başarılarımı sürekli destekleyip yanımda olan, sevgilerini her zaman hissettiren ve beni bugünlere getiren babam Mümtaz Bülent KAKI, annem Kamile KAKI ve kız kardeőim Duygu KAKI'ya sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Çalıőmamın tüm sürecinde yanımda olan, tüm zorluklarda bana destek olup yalnız bırakmayan, hayallerim için beni her zaman destekleyen eőim Serdar ERTEN'e sonsuz teőekkür ederim.

Çalıőmam boyunca yardım ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım Perihan CİVELEK, Deniz ÖZGEN, Ayően DEMİR, Fatıma FINDIK, Nilüfer şAHİN ve Songül UÇAR'a teőekkürü borç bilirim.

Selin Erten

**OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN MÜDÜR YÖNETİM  
TARZI ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Selin Erten**

**ÖZET**

Bu araştırma okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyip tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yaklaşımlarından biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ve özel anaokulları ile resmi ve özel anasınıflarında görev yapan 373 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın verilerini toplamada Kişisel Bilgi Formu, Üstüner (2016) tarafından geliştirilen “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzları algılarının sırasıyla işbirlikli yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarının sırasıyla sessizliğin kaynağı, okul ortamı, yönetici ve duygu durumu alt boyutlarında olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonunda okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar kapsamında öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler; yönetim, yönetim tarzı, örgütsel sessizlik, müdür, eğitim yönetimi.

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN PRESCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS OF PRINCIPAL MANAGEMENT STYLE AND THEIR ORGANIZATIONAL SILENCE BEHAVIORS**

**Selin Erten**

## **ABSTRACT**

This research was conducted to examine and determine the relationship between preschool teachers' perceptions of principal management style and their organizational silence behaviors. The correlational survey model which is one of the quantitative research approaches was used in the research. The study group of the research consists of 373 preschool teachers who are working in public and private kindergartens affiliated to the Istanbul Provincial Directorate of National Education in 2021-2022. Personal Information Form, "Perceived Principle Management Style Scale" developed by Üstüner (2016) and "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci and Demirtaş (2013) were used to collect the data of the research. As a result of the research, it was concluded that preschool teachers' perceptions of principal management styles are cooperative management style, authoritarian management style, indifferent management style and oppositional management style, respectively. In the study, it was determined that the organizational silence behaviors of preschool teachers are in the sub-dimensions of source of silence, school environment, administrator and emotional state, respectively. In the conclusion of the research, a significant relation was found between preschool teachers' perceptions of principal management style and their organizational silence behaviors. Suggestions are presented within the scope of the findings and results obtained from the study.

Keywords; management, management style, organizational silence, principal, education management.

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, okul öncesi öğretmenlerinin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunun incelenip belirlenmesidir. Örgütsel sessizliğin örgütün gelişmesi ve geleceği üzerindeki olumsuz etkileri sessizlik ile ilgili araştırmaları önemli hale getirmiştir. Okullarda öğretmenlerin sessizlik davranışları okuldaki eksiklerin bilinmemesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenememesi, öğrencilerin başarıları için yapılacak çalışmaların planlanamaması, öğrenme ortamlarının geliştirilememesi gibi pek çok sorunu da ortaya çıkaracaktır. Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin sessizlik davranışları üzerinde etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın alana getireceği yenilik bakımından önemli olacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra araştırmanın araştırmacılara ve okul müdürlerine ışık tutarak okullarda eğitimin niteliğini olumsuz etkileyecek olan örgütsel sessizliğin önlenmesinde önemli olacağı düşünülmektedir.

Haziran/2022

Selin Erten



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE .....	7
1.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK KAVRAMI.....	7
1.1.1. Yönetim.....	7
1.1.2. Yönetim Süreçleri .....	8
1.1.3. Eğitim Yönetimi .....	12
1.1.4. Okul Yönetimi.....	12
1.1.5. Yönetim Tarzı .....	14
1.1.5.1. Demokratik ve Katılımcı Yönetim Tarzı.....	14
1.1.5.2. İşbirlikli Yönetim Tarzı.....	15
1.1.5.3. Otoriter Yönetim Tarzı .....	16
1.1.5.4. İlgisiz Yönetim Tarzı .....	16
1.1.5.5. Karşı Koyucu Yönetim Tarzı.....	17
1.1.5.6. Boyun Eğici Yönetim Tarzı.....	17
1.1.6. Yönetim Tarzı ile İlgili Araştırmalar .....	18
1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	22
1.2.1. Örgütsel Sessizlik .....	22
1.2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi.....	23
1.2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	24
1.2.3.1. Beklenti Teorisi .....	24
1.2.3.2. Sessizlik Sarmalı .....	25

1.2.3.3. Planlı Davranış Teorisi.....	25
1.2.3.4. Fayda Maliyet Analizi .....	25
1.2.3.5. Kendini Uyarma Teorisi.....	26
1.2.4. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	26
1.2.4.1. Kabullenici Sessizlik .....	26
1.2.4.2. Korunmacı Sessizlik .....	27
1.2.4.3. Korunmacı Sessizlik.....	28
1.2.5. Örgütsel Sessizlik Nedenleri .....	29
1.2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	30
1.2.7. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Araştırmalar .....	32
1.3. YÖNETİM TARZI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	34
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>36</b>
<b>2. YÖNTEM.....</b>	<b>36</b>
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	36
2.2. ARAŞTIRMANIN ÇALIŞMA GRUBU .....	36
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	38
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	39
2.3.2. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği.....	39
2.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	40
2.4. VERİLERİN TOPLANMASI .....	41
2.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	41
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>44</b>
<b>3. BULGULAR .....</b>	<b>44</b>
3.1. OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN MÜDÜR YÖNETİM TARZI ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGI DÜZEYLERİNİN DAĞILIMI	44
3.2. OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN MÜDÜR YÖNETİM TARZI ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ.....	47
3.2.1. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İncelenmesi.....	47
3.2.2. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi.....	50

3.2.3. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Çalışılan Kurum Türü Değişkenine Göre İncelenmesi .....	53
3.2.4. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi .....	55
3.2.5. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre İncelenmesi .....	57
3.3. OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ.....	58
3.3.1. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İncelenmesi.....	59
3.3.2. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi .....	61
3.3.3. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Çalışılan Kurum Türü Değişkenine Göre İncelenmesi .....	64
3.3.4. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi .....	67
3.3.5. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre İncelenmesi .....	69
3.4. OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN MÜDÜR YÖNETİM TARZI ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....	71
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>76</b>
<b>4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>76</b>
4.1. BİRİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN TARTIŞMA VE SONUÇ.....	76
4.2. İKİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN TARTIŞMA VE SONUÇ .....	78
4.3. ÜÇÜNCÜ ALT AMACA İLİŞKİN TARTIŞMA VE SONUÇ.....	82
4.4. DÖRDÜNCÜ ALT AMACA İLİŞKİN TARTIŞMA VE SONUÇ .....	85
4.5. ÖNERİLER .....	87
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>99</b>

## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.2.4.2.1:</b> Kabullenici ve Korumacı Sessizlik Türlerinin Boyutlarının Karşılaştırılması.....	<b>28</b>
<b>Tablo 1.2.5.1:</b> Örgütsel Sessizliğin Nedenlerinin Gruplandırılması .....	<b>29</b>
<b>Tablo 2.2.1:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	<b>37</b>
<b>Tablo 2.5.1:</b> AMYT Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	<b>42</b>
<b>Tablo 2.5.2:</b> Örgütsel Sessizlik Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	<b>42</b>
<b>Tablo 3.1.1:</b> Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algı Düzeyleri..	<b>44</b>
<b>Tablo 3.1.2:</b> Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeyleri.....	<b>46</b>
<b>Tablo 3.2.1.1 :</b> Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	<b>48</b>
<b>Tablo 3.2.2.1 :</b> Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	<b>50</b>
<b>Tablo 3.2.3.1 :</b> Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Çalışılan Kurum Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu.....	<b>53</b>
<b>Tablo 3.2.4.1 :</b> Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu .....	<b>55</b>
<b>Tablo 3.2.5.1 :</b> Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre T-Testi Sonucu.....	<b>57</b>
<b>Tablo 3.3.1.1 :</b> Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	<b>59</b>

<b>Tablo 3.3.2.1</b> : Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	<b>62</b>
<b>Tablo 3.3.3.1</b> : Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Çalışılan Kurum Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu .....	<b>65</b>
<b>Tablo 3.3.4.1</b> : Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu .....	<b>67</b>
<b>Tablo 3.3.5.1</b> : Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre T-Testi Sonucu .....	<b>69</b>
<b>Tablo 3.4.1</b> : Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algıları ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki Korelasyon Değerleri .....	<b>71</b>
<b>Tablo 3.4.2</b> : Okul Öncesi Öğretmenlerinin İşbirlikli Müdür Yönetim Tarzı Algılarına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	<b>72</b>
<b>Tablo 3.4.3</b> : Okul Öncesi Öğretmenlerinin Otoriter Müdür Yönetim Tarzı Algılarına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	<b>73</b>
<b>Tablo 3.4.4</b> : Okul Öncesi Öğretmenlerinin İlgisiz Müdür Yönetim Tarzı Algılarına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	<b>74</b>
<b>Tablo 3.4.5</b> : Okul Öncesi Öğretmenlerinin Karşı Koyucu Müdür Yönetim Tarzı Algılarına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	<b>75</b>

## KISALTMALAR

<b>AMYTÖ</b>	: Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği
<b>ANOVA</b>	: Betimsel Varyans Analizi
<b>Ed.</b>	: Editör
<b>MEB</b>	: Millî Eğitim Bakanlığı
<b>Max.</b>	: Maksimum Değer
<b>Min.</b>	: Minimum Değer
<b>N</b>	: Kişi Sayısı
<b>OÖİKY</b>	: Okul Öncesi Eğitim Ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği
<b>ÖSÖ</b>	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
<b>p</b>	: Anlamlılık Değeri
<b>SPSS</b>	: Statistical Package For The Social Sciences (Veri analizinde kullanılan paket program)
<b>SS</b>	: Standart Sapma Değeri
<b>t</b>	: t testi sonucu
<b><math>\bar{x}</math></b>	: Aritmetik Ortalama

## GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı ve alt amaçları, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları ile araştırmanın sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

### **Problem Durumu**

Sosyal bir varlık olan insan, hayatta karşılaştığı tüm sorunları çözebilmek için diğer insanlara ihtiyaç duymuştur. Birliktelik isteyen bu ihtiyaç toplumların da oluşmasına zemin hazırlamıştır. Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak, sorunlarını çözmek ve toplumun gelişip ilerleyerek refah seviyesini arttırmak için yapılan iş birliği örgütlerin de ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örgüt sözcüğünü Türk Dil Kurumu ‘Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat’ şeklinde tanımlanmıştır. Günün gerekleri nedeniyle sürekli bir değişim içinde olan örgütlerin, amaçlarına ulaşabilmeleri için üstlendikleri işlevlere yönelik beklentileri gerçekleştirmeleri gerekir (Nartgün ve Demirer, 2012; Alagöz, 2020; Demirbaş ve Bostancı 2020).

Küreselleşme ile birlikte sürekli artan rekabet ortamında, örgütlerin ellerindeki insan sermayesini etkili kullanmaları ayakta kalmalarını sağlayacaktır. Çünkü özellikle sanayi toplumlarından bilgi toplumuna geçilmesi örgütlerin kaynaklarını da değiştirmiştir. Örgüt çalışanının farklı, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri örgütlerin en önemli kaynakları haline gelmiştir. Fakat çalışanlar örgütü geliştirici bilgi ve fikirlere sahip olmakla birlikte bazen bu bilgi ve fikirlerini paylaşmayıp sessizliği tercih edebilmektedir ( Dyne, Ang ve Botero, 2003; Afşar, 2013; Durak, 2014; Gencer, 2018). Örgütsel sessizlik, çalışanların davranışsal seçimidir (Alioğulları, 2012). Bu davranış örgütün gelişimini, değişimlere ayak uydurabilmesini ve varlığını sürdürebilmesini olumsuz etkileyecektir. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinden okullarda da öğretmenlerin sessizlik davranışları okuldaki eksiklerin bilinmemesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenememesi,

öğrencilerin başarıları için yapılacak çalışmaların planlanamaması, öğrenme ortamlarının geliştirilememesi gibi pek çok sorunu da ortaya çıkaracaktır.

Eğitimin ilk basamağı olan okul öncesi eğitim ile elde edilen kazanımların ömür boyu etkili olduğu ve bu dönemdeki eğitimin oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Okul öncesi eğitimin kalitesini etkileyen unsurlardan biri de okul öncesi öğretmenleridir (Gömleksiz ve Serhatlıoğlu, 2013). Eğitimin temeli olan okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin olumsuz sonuçları doğuran sessizlik davranışları araştırmaya değerdir. Okullarda oluşabilecek örgütsel sessizliğin okul başarısını olumsuz etkileyeceği, öğretmen motivasyonunu düşüreceği, okulda oluşabilecek sorunların çözümlerini zorlaştırabileceği söylenebilir (Demirhan, 2020). Okul öncesi öğretmenlerinin bilgi, fikir ve deneyimleri ile okul ve eğitim süreçlerine etkin katılmamaları hem eğitim sürecinin sağlıklı yürütülmesini hem de eğitim kurumunun hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyecektir. Olumsuz sonuçlara neden olan bu sessizliğin en önemli nedenlerden biri okul yöneticileridir. Alanyazın incelendiğinde de örgütsel sessizlik nedenleri ile ilgili çalışmalara bakıldığında yönetici kaynaklı nedenlerin öne çıktığı görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin nedenlerine bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler en etkili faktör olarak anahtar roledir (Çakıcı, 2008). Yöneticilerin yönetim tarzları ile öğretmenlere karşı tutumlarının, öğretmenlerin sessizlik davranışlarının temel belirleyicisi olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzları ile örgütsel sessizlikleri ile ilgili çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Fakat okul öncesi öğretmenleri üzerinden yürütülen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlarda sessizlik davranışları göstermelerinde müdür yönetim tarzlarının etkisinin ne düzeyde olduğunun incelenmesi araştırmaya değer bir konu olarak görülmüştür.

Bu bilgiler ışığında okul öncesi öğretmenlerinin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunun incelenip belirlenmesi yapılan araştırmanın problem durumunu oluşturmaktadır.



### **Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları**

Bu araştırmanın genel amacı, okul öncesi öğretmenlerinin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamak ve belirli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediklerini inceleyip belirlemektir. Araştırmanın genel amacına ulaşmak için aşağıda sıralanan alt amaçları belirten sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik algı düzeyleri nedir?

2. Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları aşağıdaki değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

- a. Eğitim düzeyi
- b. Mesleki kıdem yılı
- c. Çalıştığı kurum türü
- d. Müdür ile çalışma süresi
- e. Okul müdürünün branşı

3. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri aşağıdaki değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

- a. Eğitim düzeyi
- b. Mesleki kıdem yılı
- c. Çalışılan kurum türü
- d. Müdür ile çalışma süresi
- e. Okul müdürünün branşı

4. Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## **Araştırmanın Önemi**

Son yıllarda özellikle küreselleşmenin de etkisinin arttırdığı rekabet ile örgütlerin başarısızlık sebepleriyle ilgili araştırmalar önemli hale gelmiştir. Özellikle örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde gösterdikleri olumsuz davranışlardan biri olan örgütsel sessizlik davranışı bu araştırmaların başında yer almaktadır. Örgütsel sessizliğin örgütün gelişmesi ve geleceği üzerindeki olumsuz etkileri bilinmektedir.

Örgüt üyelerinin fikirleri olmasına rağmen örgütü geliştirecek konularda ya da örgütsel sorunlarla ilgili konularda sessiz kalmaları hem bireysel hem örgütsel olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu durum örgütsel sessizlik araştırmalarını önemli kılmaktadır (Çakıcı, 2008: Alparslan ve Kayalar, 2012). Pek çok örgüt gibi eğitimin temelini verildiği okul öncesi kurumlarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin sessiz kalmaları ortak hedeflere ulaşma, başarı sağlama ve eğitim öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi gibi konularda olumsuz etkilere neden olacaktır.

Okul öncesi eğitimin bireylerin hayatında oldukça kalıcı ve hassas bir etkisi olduğu düşünüldüğünde bu kalıcılıkta payları bulunan okul öncesi öğretmenlerinin konu edildiği çalışmaların da önemi dikkat çekecektir (Burhan, 2016). Okullarda öğretmenlerin sessizlik davranışları okuldaki eksiklerin bilinmemesine neden olacaktır. Bu durum da eğitim ihtiyaçlarının belirlenememesi, öğrenme ortamlarının geliştirilememesi gibi sorunları ortaya çıkaracaktır. Bunlarla birlikte örgütsel sessizlik öğrencilerin başarıları için yapılacak çalışmaların planlanamamasına da neden olacaktır. Eğitimin ilk basamağı olan ve çocukların gelişiminde önemli rol oynayan okul öncesi eğitimin verildiği kurumlarda, olumsuz sonuçlara yol açan örgütsel sessizlik davranışının araştırılması önemli görülmektedir.

Çalışanlar örgüt içinde sessiz kalmayı zamanla öğrenirler. Bu sessiz kalma davranışı pek çok nedene bağlı olarak gelişebilmektedir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizlik üzerinde yönetici kaynaklı nedenlerin öne çıktığı görülmektedir. Sarıbay (2015)'a göre çalışanların sessiz kalmalarının en önemli nedenlerinden biri yönetici tutumlarıdır. Yöneticiler çalışanların sessizleşmesini bir güç gösterisi olarak kullanabilirler. Çalışanların sessizleşmesi onların onay ve rıza gösterdiği anlamına gelmemektedir. Örgütlerde güç dengesizliklerinin oluşturduğu örgüt kültürü, örgütsel

sessizliği de oluşturmaktadır. Bu kapsamda okul m¼d¼rlerinin sergiledikleri y¼netim tarzlarının ¼ğretmenlerin sessizlikleri ¼zerinde etkilerinin b¼y¼k olduğu d¼ř¼n¼lmektedir.

Alanyazın incelendiğinde ¼ğretmenlerin m¼d¼r y¼netim tarzı algıları ve ¼rg¼tsel sessizlikleri ile ilgili çeşitli çalışmalara rastlanılmıştır. ¼ğretmenlerin m¼d¼r y¼netim tarzı algıları ile ¼rg¼tsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar incelendiğinde liselerde g¼rev yapan ¼ğretmenler ile çalışma yapıldığı g¼r¼lmektedir. ¼lkemizde yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde okul ¼ncesi ¼ğretmenlerinin m¼d¼r y¼netim tarzı algıları ile ¼rg¼tsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki ile ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu durum araştırmanın ¼zg¼n yanını oluşturmaktadır.

Okul ¼ncesi ¼ğretmenleri ile yapılan bir araştırmanın olmaması ve araştırılan konuların eğitim y¼netimi alanında ¼nemli olduğu d¼ř¼n¼ld¼đ¼nde çalışmanın alanyazına katkı sağlayacağı d¼ř¼n¼lmektedir. Bu nedenle yapılan çalışma konu ile ilgili alan yazına getireceği yenilik bakımından ¼nem taşıyacağı d¼ř¼n¼lmektedir.

Okul m¼d¼rlerinin y¼netim tarzlarının ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel sessizlik davranışlarını doğrudan etkileyeceği d¼ř¼n¼ld¼đ¼nde, bu iki fakt¼r¼n birbiri ile ilişkilerinin araştırılması eğitim y¼netimi araştırmacılarına, okul m¼d¼rlerine, eğitimcilere ışık tutacağından ¼nemlidir.

### **Varsayımlar**

Çalışmada okul ¼ncesi ¼ğretmenlerinin araştırmada kullanılan ¼leklerin sorularına samimi, dikkatli ve doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

1. Araştırmanın ¼rneklemi; İstanbul kamu ve ¼zel anaokulu, anasınıflarında g¼rev yapan okul ¼ncesi ¼ğretmenlerinin g¼r¼řleri ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar 2021-2022 eğitim-¼ğretim yılı ile sınırlıdır.

3. Araştırma, Covid-19 salgını sürecinde gerçekleştirilmiştir. Salgın tedbirleri nedeniyle araştırmanın süreçlerinde evrimii ortamların kullanılması çalışmanın sınırlılıklarındandır.

### **Tanımlar**

Anaokulu: Eylül ayı sonu itibarıyla 36-68 aylık çocukların eğitimi amacıyla açılan okuldur (OİKY, 2019).

Anasınıfı: Eylül ayı sonu itibarıyla 57-68 aylık çocukların eğitimi amacıyla örgün eğitim ve hayat boyu öğrenme kurumları bünyesinde açılan sınıftır (OİKY, 2019).

Yönetim Tarzı: Yöneticinin yetkiyi kullanma biçimi ve rgt amaçlarına ulaştırmak için kullandığı yöntemdir (Akçay, 2020).

Örgütsel Sessizlik: Örgüt yelerinin çeşitli sebepler nedeniyle ilgili konu hakkında konuşmayarak fikir ve önerilerini bilinçli bir şekilde açıklamamasıdır (Durak, 2018).

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK KAVRAMI

Bu bölümde yönetim ve yönetim tarzı ile ilgili alanyazın çalışmaları incelenerek hazırlanan kuramsal bilgiler yer almaktadır. Çalışmada önce yönetim ve yönetici kavramları ele alınmıştır. Daha sonra yönetim tarzı başlığı altında işbirlikli, demokratik, otoriter, ilgisiz, boyun eğici ve karşı koyucu yönetim tarzları üzerinde durulmuştur. Son olarak konu ile ilgili yapılmış araştırmalar incelenmiş, bu araştırmaların sonuçları özetlenmiştir.

##### 1.1.1. Yönetim

Yönetim tarihine bakıldığında insanlığın varlığı kadar eski olduğu görülmektedir. İnsanlar tarih boyunca yönetmiş ya da yönetilmişlerdir. Tüm toplumlarda yönetim güçlü bir düzen veya egemenlik oluşturmanın aracı olmuştur (Karip, 2014).

Türk Dil Kurumuna (TDK) göre yönetimin tanımı “Yönetme işi, çekip çevirme, idare” şeklindedir. Yönetim; ümitleri, duyguları, gereksinimleri ve amaçları birbirinden farklı olan insanları çalıştırma sanatı şeklinde tanımlanabilir. Bu doğrultuda örgütün amaçlarıyla çalışanların amaçlarının verimli ve etkili şekilde uyumunun sağlanması yönetimin esas görevlerinden birisidir (Şahin, 2004).

Yönetim; insan ve diğer bütün kaynakları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için en iyi biçimde kullanma sanatı ve bilimidir. Çağlar boyunca ekonomik düzen hızla değişmiştir. Bu değişim yönetim alanında da değişimleri gerekli kılmıştır. Bu değişim ve gelişime uyum sağlayacak insan kaynağı bu gerekliliklerin başında gelmektedir. İnsan kaynağının çağın şartlarına, değişim ve gelişimine hızlıca uyum sağlaması, çağı anlaması ve çağın gerekliliklerini anlaması önemlidir. (Karaçetin ve Akbaş, 2019)

Yönetimde esas olan belirlenen amaçlara ulaştıran sonuçları meydana getirmektir. Yönetimin başarısı da bu amaç ve sonuç arasındaki tutarlılığa bağlıdır. Yönetim açık bir sistemdir ve çevresi ile devamlı ilişki içindedir. Bu durum yönetimin hem olumsuz hem de olumlu değişimlerden etkilenmesine neden olur (Yemenici, 2021).

### **1.1.2. Yönetim Süreçleri**

Yönetim akla uygun, nesnel, sistematik, eleştiriye açık yapıdadır. Bunların dışında yönetimde kendi kendini düzeltebilme durumu söz konusudur. Yönetim ve yönetici, çağın gereklerine göre değişim ve gelişim içinde yeniliklere açık olmalıdır. Eldeki tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanıp koordinasyonu sağlayarak örgütü amaçlarına ulaştırmak, yönetimin temel hedefidir. Buradan hareketle yönetimin asıl amacının örgütteki etkinlikler ile örgütün amaçlarına ulaşmak olduğu söylenebilir (Çoban, 2019). Yönetim, örgütte hedeflenen işleri yürütmek için bir araya gelen insanları örgütleme ve eşgüdümleme ile harekete geçirme sürecidir. Yönetim süreçleri planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon sağlama ve denetleyip kontrol etme şeklinde sıralanabilir. Bu sıralama, yapılan çalışmalara göre farklılıklar gösterebilir (Balyer, 2019; Yağ, 2019).

Örgüt yönetiminde bütüne odaklanan yönetim süreçleri yaklaşımına, Henry Fayol ve Luther Gulick önemli katkılar sağlamışlardır. Henry Fayol yönetimi ilk defa süreç olarak değerlendirerek yönetimin planlama, örgütleme, yönetme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak beş işlevinin olduğunu belirtmiştir. Bu işlevlerin nasıl uygulandığı örgütün gelişimi ve geleceği için önemlidir (Karip, 2014). Karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, etkileme ve denetleme yönetimin süreçleridir (Balyer, 2019). Bu süreçler aşağıda sıralanmıştır:

#### **1.1.2.1. Karar Verme**

Karar verme süreci, insanların hayatını devam ettirebilmesi için zorunlu ve önemli bir süreçtir. Karar verme, insanın davranışlarını ortaya çıkarmada önemli bir etkidir. Tanımlara bakıldığında “tercih etmek, seçmek” ile “bir seçeneğin diğer seçeneğe üstün tutulduğu, bir irade kullanımı” şeklinde ifade edildiği görülmüştür.

Bu tanımlardan hareketle karar vermenin yalnızca insana ait bir özellik olduğu söylenebilir. Örgütlerin en önemli amacı varlıklarını sürdürerek devamlılık sağlamaktır. Bu amaçlar için doğru kararların verilmesi gerekir (Acar, 2020). Yönetimin kalbi olan karar verme süreci belirli aşamalarda gerçekleşir (Bursalıoğlu, 2012). Bunlar;

- Problemin anlaşılması,
- Problem ile alakalı verilerin toplanması
- Verilerin analiz edilip çözümlenmesi
- Çözüm yollarının değerlendirilmesi
- En iyi seçeneğin belirlenmesi
- Belirlenen seçeneğin uygulanması
- Değerlendirme yapılmasıdır.

Bir örgütte kararın verilme şekli, müdürün yönetim tarzını da yansıtmaktadır. Otoriter yöneticiler bireysel kararlar alırken, demokratik yöneticiler karar verme sürecine çalışanları da katarlar. Yöneticinin etkililiğinin en önemli belirleyicilerinden biri alınan kararların etkililiğidir. Kararların etkili olup uygulanması çalışanların bu kararları benimsemeleri ile ilgilidir. Çalışanlar özellikle kendileri ile ilgili olan durumlar için alınan kararlarda söz sahibi olurlarsa alınan kararları o kadar benimseyeceklerdir (Baloglu, 2014).

#### 1.1.2.2. Planlama

Planlama örgütte önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için geleceğe yönelik kararların hazırlanması sürecidir. Burada esas olan tesadüflere bırakmadan örgütteki işleyişi sağlamaktır (Karagöz, 2006). Örgütlerin esas görevi planlama yapmaktır. Örgütte yapılacakların belirlenmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinin sağlanması için planlama yapmak önemlidir. Planlama yaparak neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağı bilinir. Böylece örgütteki çalışmalar sıraya konularak doğru işlerin doğru şekilde ve doğru zamanda yapılması sağlanır. Örgüt

için gereken tüm önlemleri alma planlamayı önemli hale getirmektedir (Hocalar, 2018).

Karaboğa ve Zehir (2020) çalışmalarında Henry Fayol ile ilgili araştırmalardan yola çıkarak yönetim süreçlerini incelemişlerdir. Bu kapsamda planlamanın yönetim süreci için vazgeçilmez olduğunu bunun sebebi olarak da yönetimin ana amacının öngörüler ile geleceğe doğru bakabilmek olduğunu belirtmişlerdir. İyi bir planın açık olması, esnek olması, süreklilik ve birlik özelliklerine sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Örgütün geleceği için yapılacak planlamalarda çalışan fikirlerinin alınması, çalışanların bilgilerinden yararlanılması önemlidir. Bu da örgüt içindeki etkili bir iletişim ile mümkündür. Örgütlerde başarısız planlamaların altında yatan en büyük neden örgüt içindeki etkili iletişimin olmaması ile açıklanabilir (Kocabaş, 2014).

#### 1.1.2.3. Örgütlenme

Örgütlenme örgüt içinde düzenin sağlanması sürecidir. Örgütlenme süreci eğitim yönetimi açısından eğitim kurumunun yapısını oluşturma, iyileştirme, bütünleştirme süreçlerinden oluşmaktadır (Memişoğlu, 2018). Örgütlenme hem örgütün kurulması hem de örgütün devamlılığının sağlanması için gerekli bir süreçtir. Örgütlenme süreci;

- Hedeflerin ve yapılacak işlerin planlardan daha ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi,
- Çalışanların belirlenmesi ile görev dağılımının yapılması, görev tanımlarının belirlenmesi ve çalışanların organizasyonunun sağlanması,
- Yapılacak işlerin nerede, nasıl, hangi araçlarla yapılacağını ayrıntılı şekilde belirlenmesini kapsamaktadır (Balyer, 2019).

#### 1.1.2.4. Eşgüdümleme

Eşgüdümleme örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanların faaliyetlerinin birleştirilmesi sürecidir. En az maliyet ve zaman kullanılarak örgüt birimlerinin hedeflerinin gerçekleştirilmesi eşgüdümlemenin en temel amacıdır. Bu noktada müdür önemli bir rol oynamaktadır. Eşgüdümleme sürecinde müdürler orkestrayı



yöneten bir şefe benzetilebilir (Memişoğlu, 2018). Etkili bir eşgüdümleme süreci için okuldaki iletişimin de etkili olması, uygun geridönütlerin verilmesi gerekir. Bunların yanında duygu, bilgi ve fikirlerin devamlı şekilde paylaşılması, yapılan işlerin yazılı olarak kaydının alınması, değerlendirmelerin düzenli yapılması, işbirliğinin sağlanması eşgüdüm sürecinin etkili olmasını sağlayacaktır (Aydın, 2019).

#### 1.1.2.5. Etkileme

Yöneltme de denilen etki süreci örgüt yönetiminde tüm hazırlıklar yapıldıktan sonra işgörenlerin çalışmaya geçmesini sağlama sürecidir. Etkileme sürecinde örgüt üyelerinin harekete geçirilerek çalıştırılması hedeflenmektedir. Bu süreçte yöneticinin çalışan motivasyonunu sağlaması önemlidir. Yöneticiler bu süreçte çalışanlara yapmaları gereken emirleri anlaşılır, net, mantığa uygun ve tam şekilde iletmelidirler. Yöneticinin emirleri verirken demokratik bir tutum izlemesi ve çalışanları da sürece katmaları gereklidir (Akyol, 2013).

#### 1.1.2.6. Denetleme

Yönetimle ilgili kararların sonuçlarının değerlendirilmesi, eksiklerin belirlenip tamamlanması, yanlışların giderilip düzeltilmesi, kararların ve yapılan işlerin iyileştirilmesi denetleme sürecini zorunlu kılmaktadır (Başar, 2000). Denetleme örgütteki çalışmaların hedeflere ulaşma başarısının yansız olarak tespit edilmesidir. Tarafsız bir denetleme süreci için değerlendirme ölçütleri denetlemeden önce hazırlanmalıdır. Değerlendirme öncesi yönetici araştırma yaparak bilgiler toplamalıdır. Problemlerin çözümü ancak bu problemlerle ilgili bilgilerin toplanıp değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır. Değerlendirmeden sonra ise yeniden düzenleme yapılır (Kocabaş, 2014).

Denetleme yönetim süreçlerinin her aşamasında düzenli olarak kullanılmalıdır. Böylece fark edilen eksiklikler ve yanlışlar giderilerek örgütün iyileşme, gelişme sürecine katkı sağlanacaktır (Aydın, 2019).

Yönetim süreçleri tek tek ele alınsa da zincirin halkaları gibi birbirlerinden doğrudan etkilemektedirler. Halkalar arasındaki kopukluk nasıl zincirin tümünü etkileyecekse süreçlerden birinin olumsuz etkisi tüm yönetim süreçlerini olumsuz

etkileyecektir. Buradan hareketle müdürler yönetim süreçlerini bir bütün olarak görerek uygulamalarını yapmalıdır (Akyol, 2013).

### **1.1.3. Eğitim Yönetimi**

Eğitim yönetimi eğitim kurumlarında belirlenen amaçlar ve hedeflere yönelik insan kaynakları ile maddi kaynakları yönetme ve denetleme süreci olarak tanımlanabilir. Yönetim kavramı burada eğitim örgütlerinde ele alınır (Yağ, 2019). Eğitim yönetimi okulların hedeflerine ulaşmasındaki en önemli öğelerden biridir. İyi planlanarak yürütülen bir eğitim yönetimi ile hedeflere daha kolay ulaşılması mümkündür. Bunların dışında eğitim yönetimi eğitim etkinliklerinin ana hedefler ışığında sistematik şekilde yönetilmesi sürecidir (Çoban, 2019).

### **1.1.4. Okul Yönetimi**

Okul yönetimini en az maliyetle en fazla ürün elde etme amacı olan işletme yönetiminden ayıran en önemli özellik girdi ve çıktısının insan olmasıdır. Güdülendiğinde, değerli hissedildiğinde bunlara bir anlam yükleyen insan örgütlerinin yönetimi de farklıdır. Okul yönetiminin kendine has bu yönlerine gereken özen gösterilmediğinde yönetimde aksamalar olacak ve eğitimin hedefleri gerçekleşmeyecektir (Aslanargun, 2011).

Okul müdürleri için beklenti okullarda bir eğitim lideri olmalarıdır. Bu yüzden müdürlerin öğretmenlere karşı işbirlikli ve demokratik olan yönetim tarzı benimsemesi beklenirken; ilgisiz, karşı koyucu ve otoriter yönetim tarzlarında olmamaları beklenir. Okul müdürlerinin görevi sorunları çözmek, öğretmenlerden gelen düşünceleri önemseyerek kararları onlarla paylaşmak olmalıdır. Bu görevler göz önüne alındığında ilgisizlik, çözüm üretmemek, emir vermek okul müdürünün görevlerinden değildir. Okul müdürünün benimsediği yönetim tarzı kurumundaki eğitim ve öğretimin niteliğini doğrudan etkileyecektir (Alanoğlu, 2019).

Her okul müdürünün diğer tüm mesleklerde olduğu gibi taşıması gereken belirli kabiliyetleri ve nitelikleri bulunmaktadır. Bireyleri yönetme, onlarla çalışma ortaklığı kurma, lider olma, çalıştığı okulu kendi özellikleri ve bilgi birikimi ile temsil etme okul müdürünün niteliklerindedir. Bu nitelikler okul müdürünün merkezi konumunu işaret eder. Okul iyi yönetilirse başarılı öğrenciler yetişir ve

olumlu bir okul iklimi görülür. Okul müdürünün etkili yönetim için yetersiz olması ve güçlü bir liderlik edememesi, öğrencilerin aldığı eğitimi buna bağlı olarak da öğrencilerin topluma yararlı bir birey olmalarını olumsuz etkileyebilir. İyi bir okul yönetimi ile öğretmenlerin gayreti ve öğrencilerin başarısı üst seviyelere çıkabilir (Aslanargun, 2011).

Şahan (2018), Helvacı ve Aydoğan (2011), Çoban (2019) okullarda eğitimin amaçlarına daha hızlı ulaşabilmesi adına okul müdürünün sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Önceleri yasadan güç alan ve yaptırım gücü ile iş veren yöneticiler artık ikna ve etkileme kabiliyetlerini kullanmalıdır. Yöneticiler, hukukun verdiği yetkileri kullanmak yerine çalışanlarına okulu sahiplenme ruhu kazandıracak bir yönetim anlayışı benimsemelidir.
- Birçok alanda etkili olmalı ve yönetim ile ilgili kabiliyetlerini geliştirmelidir.
- Öğretmenlerini alınan kararlara dahil ederek algı yönetimini başarıyla uygulamalıdır.
- Okul müdürü çağın gerektirdiği yenilik ve değişimleri tahmin edebilmeli, bu yenilik ve değişimlere ayak uydurabilmeli ve yönetimin bütün öğeleri ile nitelikli bir bütün oluşturabilmelidir.
- Okuldaki iletişim kanallarını açık tutmalı, geri dönütler vermelidir.
- Okuldaki öğretmen, öğrenci ve diğer paydaşların hareketlerini tahmin ederek anlamlandırılmalı, onlara karşı empati kurabilmelidir.
- Okul müdürü olaylara olumlu bakabilmeli, çıkan krizleri kontrol altına alarak fırsata çevirebilmelidir.
- Bütünsel bakış açısını geliştirmeli, vizyonunu genişleterek düşünmelidir.
- Okul müdürü yöneticilik yetenekleri kadar liderlik özelliklerini de geliştirmelidir.
- Mizahı kullanarak çalışanları motive edebilmelidir. Ulaşılabilir ve korkulmayan bir kişi olmalıdır.

- Zamanın ihtiyaçları ışığında kendini geliştirerek değişik yönetim tarzlarına hakim olmalıdır.
- Okuldaki fiziki şartları yeterli düzeyde sağlamalıdır. Bu şekilde eğitim-ğretim faaliyetlerinin daha iyi bir şekilde gerçekleştirilmesine yardım etmelidir.
- Veliler ile etkileşim ve işbirliği içinde olmalıdır.
- Yöneticiliği sevmeli, şiddete karşı olmalıdır.
- Sorunlara karşı duyarlı olmalı, bu sorunlara öneri ve çözümler üretebilmelidir.

#### **1.1.5. Yönetim Tarzı**

Yöneticinin yetkiyi kullanma biçimi ve rgt amaçlarına ulaştırmak için kullandığı yöntem, yönetim tarzı olarak ifade edilir. Yöneticinin sahip olduğu değerler ile benimseyeceği yönetim tarzı yakından ilgilidir (Akçay, 2020).

Okul müdürleri karar alırken ve harekete geçerken çalışanlarını nasıl koordine edip yöneteceklerini kendileri belirleyip seçerler. Yapılan bu seçim yönetim tarzını ifade etmektedir (Gedik ve stner, 2019). Her idarecinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Bu yönetim tarzlarına yönelik çalışanlarda yönetim tarzı algısı oluşmaktadır (Yemenici, 2021).

Yönetimde başarıyı sağlamak için yöneticiler birçok yönetim tarzı benimserler. Yönetim alanında yapılmış çalışmalara bakıldığında en iyi yönetim tarzının hangisi olduğuna dair kesin cevaplar verilmediği görülmüştür. Burada beklenti örgütün hedeflerini etkili bir biçimde gerçekleştirecek yönetim tarzının benimsenmesidir (Asar, 2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzları demokratik ve katılımcı yönetim tarzı, işbirlikli yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı, karşı koyucu yönetim tarzı, boyun eğici yönetim tarzı başlıkları ile ele alınmıştır (stner, 2016).

##### **1.1.5.1. Demokratik ve Katılımcı Yönetim Tarzı**

Müdürlerin yönetim tarzlarını yansıtanlardan birisi de kararların alınma şeklidir. Demokratik yönetim tarzında kararlar katılımcı olarak verilmektedir

(Baloğlu, 2014). Bu yönetim tarzında çalışanların kendilerini de etkileyen durumlarda karar verme sürecine etkin katılımı sağlanması esastır. Okul yöneticisinin öğretmenlerine güven duyması, kararlara katılmalarını sağlaması, kendisi için yapılan eleştirilere açık olması, öğretmenlerle beraber amaçların kesinleştirilmesi, ortaklaşa kararlar almaya açık olması, bilgileri paylaşması, problemlere karşı ilgili olması, bilgi kanallarını açık tutarak yapıcı olması demokratik yönetim tarzı sergileyen okul müdürlerinin olası davranışlarındandır (Üstüner, 2016).

Kılınç (2009) demokratik ve katılımcı yönetim tarzının yararlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Bu yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde bireylerin motivasyonları en üst düzeydedir.
- Karar vermede çalışanların da bilgisinden yararlanılır.
- Amaçlara olan bağlılığı arttırır.
- Anlaşmazlıklar bu yönetim tarzının özelliği olan çift yönlü iletişim ile ortadan kaldırılabılır.

#### 1.1.5.2. İşbirlikli Yönetim Tarzı

İşbirlikli yönetim tarzında okul müdürleri kurumda bir lider olarak görölürler. Okul müdürlerinin, okulda ve okul çevresinde görülen problemleri ya da fırsatları okulun üst yönetim birimleri, okulun yönetim ekibi, öğretmenler, veliler, öğrenciler ile okul çalışanları ile birlikte alınacak ortak kararlarla, değerlendirip uygulaması işbirlikli yönetim tarzına özđü davranışlardandır (Yağ, 2019).

İşbirlikli yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde örgütü düzene sokan örgütteki takımlardır. Bu takımların birbirinden farklı başkan ve üyeleri örgüt içinde ortam çeşitliliğini sağlamaktadır. Bu tarz bir örgütte uyum bozulmaz. Çalışanlar böyle bir örgütte kendilerini rahatça ifade edebilir, kendi sorunlarını çözebilir, eleştirileri açıkça belirtebilir, yaratıcılıklarını arttırabilirler (İşeri, 2019).

#### 1.1.5.3. Otoriter Yönetim Tarzı

Çoğunlukla bürokratik olan ve emir komuta zincirinin hiyerarşik yapıda olduğu örgütlerde otoriter yönetim tarzı görülmektedir. Bu yönetim tarzında, yöneticiler çalışanların belirlenen hedeflere, usullere, kurallara ve politikalara göre hareket etmesini beklerler. Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim seviyesi ve etkileşim çok az düzeydedir (Gedik ve Üstüner, 2019).

Akçay (2020)'a göre kendisiyle aynı düşüncede olmayanlara belli şartlarda saygı duyacağını ifade eden, kendisiyle aynı fikirde olmayanları dinlemeyi yeğlemeyen, yaşlıların gençlere oranla daha doğru fikirlerinin olduğunu düşünen, erkeklerin yaptıklarını kadınların yapamayacağını düşünen, fiziki farklılıkların önemli olmadığını düşünen yöneticiler yönetim tarzı olarak otoriter yönetim tarzında davranabilirler.

Otoriter yönetim tarzının görüldüğü örgütlerde astlar korku, değersizlik duyguları yaşayarak endişe içinde olurlar ve kendilerini kısıtlanmış hissederler. İşleri için çaba harcamaktan vazgeçerler, örgüt içinde aktif olmazlar, iş söylenmeden harekete geçmezler ve yalnızca söylenen işi yaparlar. Otoriter yönetim tarzını benimsemiş yönetici emir verip kontrol etme ile doğru davrandığını düşünerek otoriter davranışlarına devam eder. Bu da çalışanların aktif bir şekilde işlerine devam etmemelerine neden olur. Bu durum kısır bir döngü oluşturur. Bu süreç çalışanın kendini geri çekmesi, gönülsüz çalışması, yetenek ve fikirlerini saklayarak sessiz kalmasına neden olur (Özgür, 2011). Otoriter yönetim tarzı ile çalışan inisiyatif almaz ve iş üzerinde sorumluluk almaktan kaçınır (Arslan, 2017).

#### 1.1.5.4. İlgisiz Yönetim Tarzı

İlgisiz yönetim tarzı ile hareket eden bir okul müdürü, okulun işlerine karışmaz ve okulun işleri ile ilgilenmez. Müdür problemlere karşı duyarsızdır ve bu problemlerin çözümünü erteler. Okulda ne olup bittiği onu ilgilendirmez. Okulun başarısı, öğretmenlerin hislerine duyarlı değildir. Problemlere karşı ilgisiz ve endişesizdir. Bu tarz bir yönetim anlayışı ile hareket eden okul müdürleri, öğretmenler ile diğer çalışanları kararlarda ve çalışmalarda yalnız başlarına bırakır (Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018). İlgisiz yönetim tarzını benimsemiş müdürler

yöneticilik yapıyormuş gibi görünürler, ama gerektiği gibi bir yönetim faaliyetinde bulunmazlar. Bu yüzden bu tür müdürlere “Mış” gibi yönetici ifadesi kullanılabilir (Kahraman, 2019).

#### 1.1.5.5. Karşı Koyucu Yönetim Tarzı

Karşı koyucu yönetim tarzında hareket eden okul müdürlerinin; kurulu düzenleri ile işleyişlerinin aynı şekilde devam etmesinde diretmeleri, çalışanların yeni fikir ve düşüncelerine itiraz etmeleri, önceden belirlenen kurallar doğrultusunda kararları vermeleri, halihazırdaki uygulamalardan vazgeçmemeleri, öğretmenlere karşı katı ve itiraz edici davranışları, kendi fikirlerini ön planda tutmaları, başka müdürlerin yaptıklarını uygulamaları, kararların neticeleri konusunda daima kötümser olmaları gibi karşı koyucu yönetim tarzını yansıtan davranışlarda buldukları gözlenebilir (Yağ, 2019).

Yemenici (2021) çalışmasında yapılan araştırmalara göre devamlı kaygılı ve kuşkulu olan, güven konusunda eksiklik yaşayanların diğer insanların gayretleri ve teşebbüslerini engellediklerini belirtmiştir. Karşı koyucu yönetim tarzını benimseyen müdürler kurdukları düzenin başkalaşım bozulmasını istemezler. Bu nedenle çalışanlara kuralları hatırlatarak yeni etkinliklere karşı çıkarlar. Bu tarzı benimseyen müdürler yeniliklere açık olmadıklarından dolayı rutinlerinin dışına çıkmaz, bu rutinler konusunda da çalışanları ile çatışmacı bir tutum sergilerler. Bu yönetim tarzını benimsemiş müdürlerin öğretmenlere destek olmadığı ve öğretmenlerin yapmak istedikleri çalışmalara engel oldukları söylenebilir (Abdurrezzak ve Üstüner, 2019).

#### 1.1.5.6. Boyun Eğici Yönetim Tarzı

Boyun eğici davranışta olan kişiler her şeyi kabul eden, hayır diyemeyen, diğerlerinin istediği gibi davranan kişiler olarak karşımıza çıkar. Bu kişilerin yönetici konumunda olmaları örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu tarzı benimseyen yöneticiler örgütün ihtiyacı olan yönetici davranışlarını gösteremeyeceklerdir (Uzgören, Kara ve Uzgören, 2015). Boyun eğici yönetim tarzında davranış sergileyen müdürler çevresinde bulunan kişilerden etkilenirler. Onların

yönlendirmesiyle kararlar alırlar. Bu durum bu tarzı benimseyen müdürlerin yanlış kararlar almasına sebep olabilmektedir (Yörük ve Dündar, 2011).

### **1.1.6. Yönetim Tarzı ile İlgili Araştırmalar**

Öztabak (2002) “Resmi ve Özel Liselerdeki Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” çalışmasında öğretmenlerin öğrenim durumları ile yönetim tarzı algıları arasında bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Öğrenim düzeylerinde, yönetim konusunda bir eğitim verilmediği için öğretmenlerin değerlendirmelerinde bir fark görülmediğini belirtmiştir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerini daha iyimser bir şekilde değerlendirdiklerini ifade etmiştir. Okul müdürlerinin sözleşmeli çalışmaları nedeniyle okulda kalmaya devam edebilmeleri için daha dikkatli davranmalarının bu duruma neden olabileceğini belirtmiştir.

Sarı, Yıldız ve Canoğulları (2018) “Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmalarında işbirlikli yönetim tarzı algısının daha fazla olduğu diğer yönetim tarzı algılarının ise orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Öğretmenlerin kıdem yılı arttıkça okul ile ilgili olumlu duygularının da arttığı görülmüştür. Öğretmenlerin genel olarak motivasyon düzeyleri yüksek bulunmuştur. Müdürlerin benimsediği yönetim tarzının, öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkisinin olabileceği tespit edilmiştir.

Alanoğlu (2019) “Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları İle Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi” isimli araştırmasında öğretmenlerin müdürlerini daha çok işbirlikli tarzda algıladıkları tespit edilmiştir. İşbirlikli yönetim tarzındaki okul müdürlerinin öğretmenlerini karar verme sürecine dahil ettikleri belirlenmiştir. Otoriter yönetim tarzı sergileyen okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin karara katılma düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Müdürlerin otorite kurmak için öğretmenlerinin düşüncelerini dikkate almadığı, öğretmenlerin katkılarına izin vermediği okullarda çalışan öğretmenlerin, olumsuz his ve davranışlar



geliştirecekleri belirtilmiştir. İlgisiz müdür yönetim tarzının benimsendiği okullarda çalışan öğretmenlerin zümre ve akademik kararlar ile öğrencilerle ilgili durumlara katılmaları düşük düzeyde, yönetim konularına katılmalarının ise yüksek düzeyde olduğu bulgusuna erişilmiştir. Karşı koyucu tarzda davranış sergileyen müdürlerin bulunduğu okullarda öğretmenlerin kararlara, öğrenci ve yönetim ile ilgili konulara katılmalarının düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İşeri (2019) “Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına İlişkin Öğretmen Görüşleri” çalışmasında en yüksek müdür yönetim tarzı algısı işbirlikli olurken; karşı koyucu yönetim tarzı en az algılanan yönetim tarzı olmuştur. Kıdem değişkenine göre alt boyutlarda anlamlı farklılık olmamasına rağmen değişik kıdem grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Yavuz (2019) “Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdürlerinin Yönetim Tarzı İle Öğretmenlerin Mesleki Profesyonelliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” araştırmasında öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzı algılarının daha fazla olduğu bulgusuna ulaşmıştır. İşbirlikli yönetim algısını sırasıyla otoriter tarz, karşı koyucu tarz ve ilgisiz tarz algıları izlemiştir. Çalışmada öğrenim durumuna göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarında işbirlikli, karşı koyucu ve otoriter tarzda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İlgisiz tarzda anlamlı farklılık bulunmuştur. Lisans mezunu öğretmenlerin ilgisiz müdür yönetim tarzı algılarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Çalışmada kıdeme göre tüm müdür yönetim tarzı alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kıdem değişkenine bakıldığında 1-5 yıl için işbirlikli yönetim algısı, 26 üzeri yıl için, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim algısı bulgularına ulaşılmıştır. İşbirlikli yönetim tarzı arttıkça öğretmenlerin mesleki profesyonelliklerinin de arttığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Kahraman (2019) “Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi” adlı araştırmasına göre okul müdürlerinin en az kullandığı yönetim tarzı ilgisiz yönetim tarzıdır. Çalışmada müdür yönetim tarzının okuldaki korku kültürü üzerinde etkilerinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yağ (2019) “Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları İle Hesap Verebilirlik Yönelimleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının genel olarak alt boyutlarda orta seviyede olduğu bulunmuştur. En baskın müdür yönetim tarzı algısının işbirlikli olduğu bunu sırasıyla otoriter yönetim tarzı, karşı koyucu yönetim tarzı ve ilgisiz yönetim tarzının takip ettiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kıdem değişkenine bakıldığında anlamlı farklılaşmanın görülmediği bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine bakıldığında otoriter yönetim tarzı algısında anlamlı farklılaşmanın olmadığı bulunmuştur. İşbirlikli, karşı koyucu ve otoriter tarzda ise anlamlı farklılaşma görülmüştür. Öğretmenlerin eğitim düzeylerindeki artışın işbirlikli yönetim algı düzeylerini düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Lisans mezunu olan öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı algılarının daha baskın olduğu bulunmuştur. Yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlerin karşı koyucu ve ilgisiz müdür yönetim tarzları algılarının fazla olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Gedik ve Üstüner (2019) “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzının Etkisi” adlı çalışmalarında uyguladıkları Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği sonucunda işbirlikli tarzın çoğu zaman, otoriter tarzın nadiren, ilgisiz tarzın hiçbir zaman ve karşı koyucu tarzın nadiren algılandığı tespit edilmiştir. İşbirlikli yönetim tarzının diğer yönetim tarzlarından daha çok algılandığı belirtilmiştir. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarında öğrenim düzeylerine göre anlamlı farklılıkların görülmediği bulunmuştur.

Abdurrezzak ve Üstüner (2019) “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı ve İçsel Motivasyonun Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” isimli araştırmalarında işbirlikli yönetim tarzı algısının çok yüksek seviyede olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer yönetim tarzlarından otoriter tarzın düşük algı seviyesinde olduğu, karşı koyucu yönetim tarzı ile ilgisiz yönetim tarzının algı düzeylerinin ise oldukça düşük olduğu bulunmuştur.

Alanoğlu ve Demirtaş (2020) “Bürokratik Okul Yapısı ile Müdür Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı çalışmalarında işbirlikli yönetim

tarzının çoğu zaman, otoriter yönetim tarzının bazen, karşı koyucu ve ilgisiz yönetim tarzlarını ise nadiren algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Güzelgörür, Demirtaş ve Balı (2021) “Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzının Okul İklimi ile İlişkisi” adlı çalışmalarında işbirlikli yönetim tarzı algılarının diğer yönetim tarzlarına göre daha baskın olduğunu bulmuşlardır. İşbirlikli müdür yönetim tarzıyla okul iklimi ilişkisinin pozitif ve yüksek; karşı koyucu, otoriter ve ilgisiz yönetim tarzıyla okul iklimi ilişkisinin negatif ve orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Müdür yönetim tarzı algılarına kıdem değişkenine göre bakıldığında işbirlikçi ve ilgisiz tarzların anlamlı farklılaşması görülürken karşı koyucu ve otoriter tarzda anlamlı farklılaşma görülmemiştir. 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlere göre işbirlikli yönetim tarzı algılarının daha baskın olduğu bulunmuştur. 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzı algılarının 1-5 yıl kıdemi olanlara göre daha baskın olduğu bulunmuştur. Bulgulara bakıldığında öğretmenlerin müdürleriyle çalışma sürelerinin ilgisiz, karşı koyucu ve işbirlikli yönetim tarzlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Otoriter tarzda anlamlı bir farklılığın görülmediği tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında müdürü ile çalışma yılı 7-8 olan öğretmenlerin, daha düşük çalışma yılına sahip öğretmenlere göre karşı koyucu ve ilgisiz yönetim tarzı algılarının daha fazla olduğu bulunmuştur.

Akçay ve Sevinç (2021) “Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Tarzları ve Öğretmenlerin Özerkliği Üzerine Bir Araştırma” isimli araştırmalarında yönetim tarzlarından işbirlikli yönetim tarzı algısının puanının en yüksek, ilgisiz yönetim tarzı algısının puanının ise en düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın bulgularına bakıldığında öğretmenlerin eğitim durumu ve kıdem yıllarına yönelik değişkenlere göre yönetim tarzları algılarında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Çetin ve Bal (2021) “Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı İle Okul İklimi Arasındaki İlişkinin Analizi” isimli çalışmalarında öğretmenlerin öğrenim düzeyleri değişkenine göre yönetim tarzları alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmişlerdir. Buradan hareketle öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarında öğrenim durumlarının etkisinin olmadığı ifade edilmiştir. Öğretmenlerin müdür

yönetim tarzı algılarında kıdem yılı değişkenin işbirlikçi yönetim tarzı ve ilgisiz yönetim tarzında anlamlı farklılaştığı, karşı koyucu ve otoriter yönetim tarzlarında ise anlamlı farklılaşmadığı bulunmuştur. Kıdem yılı değişkenine bakıldığında fazla kıdem yılına sahip öğretmenlerin ilgisiz müdür yönetim algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin algılarına göre müdürler sorunlar ile ilgilenmeyerek görmezden gelme davranışları sergilemektedir. Okul müdürüyle 7-8 sene beraber çalışan öğretmenlerin müdürlerini, okulun ihtiyaçlarının farkında olmadıkları sebebiyle ilgisiz ve müdürlerini yeniliklere karşı çıkmaları nedeniyle karşı koyucu olarak algıladıkları belirtilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin ilkökul öğretmenlerine göre ilgisiz yönetim tarzı algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bulgulara göre okul öncesi öğretmenleri müdürlerinin okulun sorunları ile ilgilenmeyerek görmezden geldiğini düşünmektedirler.

Karadaş ve Özer (2021) “Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları İle Müdür Öğretmen İlişkilerinde Güven” adlı araştırmalarında öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algısının işbirlikli yönetim tarzında daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. İşbirlikli yönetim tarzı ile müdüre duyulan güven ilişkisinin pozitif yönde, ilgisiz, karşı koyucu ve otoriter yönetim tarzları ve müdüre duyulan güven ilişkisinin negatif yönde olduğu bulunmuştur. Okul öncesi öğretmenlerinin diğer kademelerdeki öğretmenlere göre müdürlerini daha fazla işbirlikli algıladıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin karşı koyucu, ilgisiz ve otoriter yönetim tarzı algılarının eğitim kademesi arttıkça daha fazla görüldüğü belirtilmiştir.

## 1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Bu bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili alanyazın çalışmaları incelenerek hazırlanan kuramsal bilgiler yer almaktadır. Çalışmada önce örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin tarihi gelişimi ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel sessizliğin teorileri, nedenleri, türleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Son olarak konu ile ilgili araştırmalar incelenmiş, bu araştırmaların sonuçları özetlenmiştir.

### 1.2.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin çeşitli sebepler nedeniyle ilgili konu hakkında konuşmayarak fikir ve önerilerini bilinçli bir şekilde açıklamaması şeklinde

tanımlanabilir. Bu tanımlama ile örgütsel sessizliğin sükût ile aynı anlama gelmediği görülmektedir. Örgütsel sessizlikte bildiği halde konuşmama durumu vardır. Sükûtta ise konuşmama durumunun nedeni bilmemektir (Durak, 2018).

Örgütsel sessizlik, çalışanların gelişme ve iyileşme sağlayacak bilgi ve fikirlerini örgütten bilinçli olarak esirgeyerek sessiz kalmalarıdır (Çakıcı, 2007). Çeşitli tanımlar incelendiğinde örgütteki baskın fikri savunan bir grubun olması nedeniyle bu fikri kabul etmiş ya da zorla kabul etmek durumunda kalmış bir başka grubun davranış şekli de örgütsel sessizliği anlatmaktadır (Çolakoglu, 2017).

### 1.2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi

Örgütsel sessizlik ile yapılan çalışmalara bakıldığında öne çıkan üç temel dönem görülmektedir. Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009) çalışmalarında 1970'lerden başlayarak 1980'lerin ortasına kadar devam eden dönemi birinci, 1980'lerin ortasından başlayıp 2000'lere kadar devam eden dönemi ikinci, 2000'lerden günümüze kadar olan dönemi ise mevcut dönem olarak ele almıştır.

Birinci dönem çalışmalarında ses ve örgütsel sessizlik tanımlanmaya çalışılarak kavramsallaştırma yapılması ön plandadır. Mum etkisi ve sessizlik sarmalı teorisi ile sessizlik sınıflandırmaları yapılmaya çalışılmıştır. Alanla ilgili çalışmalara bakıldığında konu ile ilgili ilk çalışmanın Hirschman'ın 1970 yılında yaptığı çalışma olduğu bilinmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009). Mum etkisi, kişilerin huzursuzluk çıkarmamak düşüncesiyle olumsuz görüşlerini söylemedeki isteksizliklerini anlatmak için kullanılır. Mum Etkisi kavramı örgütsel sessizlik alanyazın incelemelerinde işgörenlerin sorunlarla ilgili sessiz kalmalarının değerlendirmesinde kullanılmıştır. Yapılan çalışmalarda çalışanlar, yapılan adaletsizlikler veya sorunlarla ilgili görüşlerini yöneticilere aktarırken tedirgin hissettikleri ve bu durumun kendilerine olumsuz etkileri olacağını düşündükleri için sessiz kalırlar (Algın, 2014).

İkinci döneme bakıldığında örgütsel sessizlik çalışmalarına yakınma, konu benimsetme, örgütsel muhalefet, konuşma ve mesele bildirme gibi konuların eklendiği görülmüştür (Durak, 2018). Bu dönem çalışmaları incelendiğinde, üzerinde durulan konuların sosyal dışlanma ve sağır kulak sendromu gibi konular olduğu

görülmüştür (Yaşar, 2021). Bu dönemde ilk kez 1987 yılında Greenberg tarafından kullanılan “Örgütsel Adalet” kavramı da sessizliği besleyen kavramlardan biri olarak araştırmalarda yer almıştır (Algın, 2014).

Üçüncü dönemde yapılan çalışmalarda sessizlik “konuşmama” düşüncesinden öte değerlendirilerek örgüt için uygun görülmeyen bir davranış olarak ele alınmıştır. Önceleri sessizlik birçok toplum için bağlılık, kabul görme ve saygı anlamlarına gelse de yönetsel alanda incelendiğinde olumsuz sonuçlar doğuran bir davranış olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Karaca Güzel, 2021). Bu dönemin önemli çalışmalarından olan Morrison ve Milliken (2000) tarafından hazırlanan çalışmada örgütsel sessizliğe, örgütsel sessizliğin gelişim sürecine, sessizliğin etkilerine yer verilmiştir. Dönemin bir diğer önemli çalışması ise Pinder ve Harlos (2001) tarafından hazırlanan çalışmadır. Bu çalışmada ise pragmatik sessizlik, sessizliğin örgütsel nedenleri, çalışanların sessizlik türleri, adaletsizlik algıları gibi konular açıklanmıştır.

### **1.2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik nedenlerinin temelini oluşturan teoriler; beklenti teorisi, sessizlik sarmalı, planlı davranış teorisi, fayda-maliyet teorisi ile kendini uyarılma teorisi başlıklarıyla incelenmiştir.

#### **1.2.3.1. Beklenti Teorisi**

Vroom’un beklenti teorisi ve Lawyer ile Porter’ın beklenti değer kuramı olarak iki teoriden oluşur.

Vroom’un beklenti, valans ve araçsallık kavramlarıyla açıkladığı beklenti teorisi işgörenin harcadığı çaba ile elde ettiği amaçlar arasındaki ilişkidir. Burada sonuçta kazanılacak ödül, harcanan çabadan üstün olmalıdır (Bayram, 2010). İşgörenlerin tümü çabalarının sonucunda beklentilerine ulaşmak ister. Bu noktada yöneticilerin rolü çok büyüktür. Yöneticiler işgörenlerin emeğine karşılık yine işgörenlerin beklediği sonuçları onlara verebilmelidir. Beklentilerin gerçekleşmesi işgören motivasyonunu arttıracaktır. Bu da örgütün gelişmesine neden olacaktır. Beklentilerin gerçekleşmediği durumlarda ise örgütsel sessizlik davranışı görülecektir (Karaman, 2015).

Porter ve Lawyer'ın beklenti değer kuramında ödölün değeri ve gerçekleşme ihtimaline göre güdülenme ve çabanın derecesi dikkate alınır. Burada işğörenin çabasının yanında kabiliyetleri, görevi algılaması da yer alır. Ödöl ise maddi kazanç, işte yükselme olabileceği gibi başarı ve doyum hissi gibi içsel şekilde de görülebilir (Erdem, 1998).

#### 1.2.3.2. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik Sarmalı Teorisi 1974 senesinde Elisabeth Noelle Neumann tarafından geliştirilmiş alandaki önemli teorilerden biridir. Bu teoriye göre örgüt üyeleri düşünceleri ile ilgili kendilerini azınlık durumunda hissedersen sessiz kalmayı tercih ederler. Burada kişinin korktuğu şey yalnız kalma düşüncesidir. Bunun tersi olarak kendi fikirlerini çoğunlukta hissettiklerinde ise konuşmayı seçerek sessiz kalmayacaklardır (Durak, 2018).

#### 1.2.3.3. Planlı Davranış Teorisi

Planlı Davranış Teorisi, davranışı etkileyen etkenlerin ortaya çıkarılıp davranışın ne ölçüde meydana gelebileceğinin tahmini için geliştirilmiş bir teoridir. Bu teorinin temelini davranışların ölçülememesi oluşturmaktadır. Davranışın oluşması bir amaca bağlıdır. Amacı etkileyenler ise davranışa ait tutumlar, davranış kontrolü algısı ile öznel normlardır (Karademir, 2013).

#### 1.2.3.4. Fayda Maliyet Analizi

Çalışanlar örgütte görevlerine başladıklarında karşılaşacakları olaylar ve durumlar karşısında nasıl davranacaklarını önceden planlarlar. Bu planlama çalışanın menfaatlerine bağlıdır. Çalışanlar örgütte sessiz kalma ya da konuşma kararlarını bu menfaatlerine göre verirler. Bunun nedeni bu susma ve konuşma davranışlarının çalışana olumlu ya da olumsuz etkiler olarak geri dönmesindedir. İşte burada fayda-maliyet analizi kendini gösterir. Fayda maliyet analizi örgütlerde gizli şekilde ilerleyen, dillendirilmeyen ve çalışanın iç dünyasında meydana gelen bir davranıştır (Kahveci, 2010).

#### 1.2.3.5. Kendini Uyarma Teorisi

İnsanlar yanlış bile olsa genellikle çoğunluğun düşünceleri ile aynı düşüncede olmaya çalışırlar. Çoğunluğa uyma iki sebebe bağlanabilir. Bunların ilki, çalışanın kendi fikirleri karşısında, çoğunluğun benimsediği fikrin daha doğru olacağı yanılgısıyla çoğunluğun fikrini kabul etmesidir. Bir diğer sebep ise alay edilip reddedileceklerini düşünerek çoğunluğun fikrine uymadır. Burada kişiler mekana ve topluluğa kendini uyarılma davranışı gösterirler. Yapılan çalışmalar incelendiğinde üzerine düşülen konu topluluğun düşüncesi ile bireyin düşüncesi arasındaki ilişki ve kişinin yalıtılma korkusudur. Bu korku örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Batmunkh, 2011).

#### 1.2.4. Örgütsel Sessizlik Türleri

Çalışanlar genelde örgütü geliştirici bilgi ve fikirlere sahip olmakla birlikte bazen bu bilgi ve fikirlerini paylaşmayıp sessizliği seçerler. Örgütsel sessizlikte geçen sessizlik kelimesi konuşmamayı ifade etmez. Ses kelimesi örgütü geliştirici fikir ve bilgiler olmaktadır. Bu kapsamda örgüt üyelerinin iyileşme sağlayacak bilgi ve fikirlerini saklamasına neden olan örgütsel sessizlik; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ile koruma amaçlı sessizlik olarak üç türe ayrılmıştır. Burada bahsedilen türler çalışanların güdülerinden kaynaklanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Türleri ayırma işlemiyle çalışanların örgütsel sessizliklerinin nedenlerinin araştırılması ile ilgili araştırmalara katkı sağlanmıştır (Alparslan ve Kayalar, 2012).

##### 1.2.4.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik türünde örgüt üyelerinin kasıtlı bir şekilde isteyerek sessiz kaldıkları görülmektedir. Fikirlerinin örgüt yöneticileri tarafından önemsenmeyeceğini düşündükleri için mevcut düzeni benimseyerek kabul ettikleri söylenebilir (Bayer Demirhan, 2020). Bunun yanı sıra bu sessizlik türünde davranan kişi vizyon oluşturma ve kendini geliştirme konularında isteksizdir (Gök, 2020).

Eğitim kurumlarında kabullenici sessizlik gösteren öğretmenler kendilerini ilgilendirmediğini düşündükleri konularda sessiz kalırlar. Bunun yanı sıra kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini düşündükleri için de bu bilgi ve fikirleri



aktarıırken çekinirler. Okul yöneticileri dost canlısı davranarak bu durumu önlemeye çalışmalı ve çalışanların fikirlerinin de alınması için dostça bir tutum sergilemelidir (Gencer, 2018).

Dönmez (2016), Şahin (2016), Ceviz (2017), Karagöz (2020) kabullenici sessizliğin sonuçlarını şöyle sıralamışlardır:

- Örgüt şartlarına çalışan sorup sormadan itaat eder.
- Çalışan örgütü geliştirici fikirlerini söylemez, örgüte katkıda bulunmaktan kaçınır.
- Sorunlar karşısında sessiz kalarak çözüm üretmez.
- Örgüt ile ilgili gelişmeleri takip etmez.
- Örgüt içinde öğrenilmiş çaresizlik görülür.
- Yenilikçi yaklaşımdan uzak tutumda bulunarak kaderine boğun eğer.
- Özgüven eksikliği görülür.
- Örgütün gelişiminden çok başkalarının düşüncelerini önemser.
- Haklarını savunmaz. Bu durum birçok konuda haksız olmasına yol açar.
- Örgütsel güven, örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu düşük seviyededir.

Çalışanın düşüncelerinin önemsiz olacağı, bir değişiklik sağlamayacağı düşüncesi kabullenici sessizlik türünün en önemli nedenidir. Örgütün gelişimine yönelik katkıda bulunmayıp durumları olduğu gibi kabul etmesi ise kabullenici sessizlik türünün en önemli sonucudur (Karagöz, 2020).

#### 1.2.4.2. Korunmacı Sessizlik

Bu sessizlik türünde örgüt üyesinin en çok düşündüğü kendisidir (Temiz, 2020). Örgüt üyeleri konuşmayı bir risk olarak gördüklerinde bu sessizlik türüne başvururlar (Bayer Demirhan, 2020). Korunma amaçlı sessizlik gösteren öğretmenler belirttikleri fikirlere gelecek tepkilerden, dışlanmaktan ya da çatışma yaşamaktan korktukları için sessiz kalırlar. Bu süreçle birlikte öğretmenlerin örgüte bağlılıkları ile aidiyet hissetmeleri azalır ve eğitim kurumundaki verimlilikleri de düşer (Gencer,

2018). Pinder ve Harlos (2001) çalışmaları ile kabullenici ve korunmacı sessizlik türlerinin sessizlik boyutları aşağıdaki tablo ile karşılaştırmışlardır:

**Tablo 1.2.4.2.1 Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Türlerinin Boyutlarının Karşılaştırılması.**

	<b>Korunmacı</b>	<b>Kabullenici</b>
<b>Gönüllülük</b>	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
<b>Bilinçlilik</b>	Bilinçli	Daha az bilinçli
<b>Kabullenme</b>	Düşük	Yüksek düzeye yakın
<b>Stres Düzeyi</b>	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
<b>Alternatiflerin Farkındalığı</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Ses Çıkarma Eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Ayrılma Eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Baskın Duygular</b>	Korku, öfke, umutsuzluk, depresyon	Boğun eğme, razı olma

Bu sessizlik türünde sessizliğin etkisinin azaltılması yöneticilerin çalışanları açık konuşmaları konusunda cesaretlendirmesi, demokratik bir ortam yaratmaları ve örgütteki hiyerarşik iletişim kanallarının güçlendirilmesi ile gerçekleşecektir (Yangın, 2015).

#### 1.2.4.3. Korunmacı Sessizlik

Örgüt çalışanın örgütü koruma ya da örgütteki ilişkileri korumak amacıyla sessiz kalması örgüt yararına olan sessizliklerdendir (Brinsfield C. T., 2009). Örgütü ve örgüt çalışanlarını düşünerek onları koruma amacıyla gerçekleştirilen prososyal sessizlik ismi de verilen korunmacı sessizlik gösteren öğretmenler iyi niyet ile konuşmazlar. Bu tür bir sessizlik gerçekleştiren öğretmenin çalıştığı okula aidiyet gösterdiği söylenebilir. Bu bağlamda bu sessizlik türü örgütsel vatandaşlık

davranışlarının bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. (Alparslan ve Kayalar, 2012; Gencer, 2018). Burada alınan örgütsel sessizlik kararı örgüt üyelerinin gönüllü ve bilinçli bir şekilde aldıkları karardır (Bayer Demirhan, 2020).

Korumacı sessizlik iş birliği ve fedakârlık duyguları ile ortaya çıkar. Korunmacı sessizlik türünde görülen kişisel çıkarlardan uzak; örgütü ve örgüt üyelerinin menfaatlerini ön plana alan bir yapısı vardır. Korumacı sessizlikte amaç yardım etmektir. Beklentiler arka planda kalmaktadır. Gönüllü ve bilinçli bir eylem olmakla birlikte örgüt içinde birlikte hareket söz konusudur. Birey örgüte ve diğer örgüt üyelerine ait bilgileri gizli tutarak korumacı bir tutum sergiler (Öztürk, 2014; Sevgin, 2015; Karagöz, 2020; Mantı, 2020).

### 1.2.5. Örgütsel Sessizlik Nedenleri

Örgütsel sessizliğin nedenlerini keskin kalıplar içerisinde ifade etmek hatalı olacaktır. Bunun sebebi ise örgütsel sessizliğin içerdiği soyut ve öznel derinliktir. Her örgütün kendine has özellikleri bulunduğu gibi örgütsel sessizlik nedenleri de farklılık gösterecektir. Bu noktada örgütsel sessizliğin nedenlerini bir parça da olsa somutlaştırmak amacıyla literatürdeki farklı kaynaklar ışığında örgütsel sessizlik nedenleri aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011):

**Tablo 1.2.5.1 Örgütsel Sessizliğin Nedenlerinin Gruplandırılması.**

Örgütsel	Yönetsel	Bireysel	Kültürel
-Örgütsel adaletsizlik kültürü	-Yöneticilerden olumsuz geribildirim alma korkuları	-Örgüt üyesinin güven eksikliği	Kültürel yapı ve normlar
-Sessizlik iklimi	-Yöneticilerin önyargılı inanışları	-Konuşmanın riskli bulunması	Güç mesafesi
-Örgüt kültürü	-Yöneticinin yönetim tarzı	-İzolasyon korkusu	
	-Yönetimin ekibinin homojenliği	-Geçmişteki tecrübeler	
		-İlişkileri bozma korkusu	
		-Karakter özellikleri	

Örgüt üyelerinin kendilerine güvenmemesi ile konuşmaları sonucu izole edilecek olma korkuları, örgütsel sessizliğin bireysel nedenlerindedir. Bunlarla birlikte iyi insani ilişkiler içinde olma, izin ve bireysel işlemlerde kolaylık sağlanması nedenleriyle de örgüt üyeleri sessiz kalabilmektedirler (Özgan ve Külekçi, 2012). Farklılıkların iyi yönetilmediği eğitim kurumlarında okul müdürlerinin otoriter davranışları, fikirleri önemsememeleri ve adaletsiz davranmaları öğretmen sessizliğinin artmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürünün okullarda örgütsel sessizliği arttıran nedenlerden olduğu söylenebilir (Demirhan, 2020; Gök, 2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin azaltılmasında, yöneticinin iletişim becerileri seviyeleri ile yöneticinin yönetim tarzı önemli bir etkidir (Dervişoğlu, 2017; Azimi, 2021). Güç dengesizliklerinin yaşandığı örgütlerde oluşan örgüt kültürü, örgütsel sessizliğe de neden olacaktır (Sarıbay, 2015).

#### **1.2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Özgan ve Külekçi (2012) çalışmaları ile ilk başta örgütsel sessizliğin bir takım olumlu sonuçlarının gözlemleneceği ama bir zaman sonra örgütsel sessizliğin özellikle uzun vadede çok büyük sorunlara neden olacağını belirtmişlerdir. Öğretim elemanları ile yaptıkları görüşmeler sonrasında iyi çalışan şeklinde anılma, izin ve araştırma işlemlerinde kolaylık ile diğer çalışanlarla iyi insani ilişkiler içinde olma gibi olumlu etkilerle örgütün düzeninin korunup çatışma yaşamamaları açısından olumlu yanlarından bahsetseler de olumsuz sonuçlarının daha çok olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel sessizlik çalışanların psikolojik sorunlarının artması, motivasyon ve verimliliklerinin düşmesi ile örgütte dedikoduların artması, örgütün gelişme ve iyileşmesinin önüne geçmesine neden olacak olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Dolaylı ve doğrudan birbirlerini etkileyerek hem bireysel hem örgütsel olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanlarının inançlarını ve endişelerini dürüstçe iletme becerilerini zayıflatan bir süreçtir. Samimi ve açık şekilde iletişim bozulduğunda, sessizlik rıza olarak yorumlanacak, örgütlerin amaçlanan hedefleri için eyleme geçmesine engel olacaktır. Çalışanların sorumluluk alma becerileri

zayıflayacak, örgütte güvensizlik iklimi hâkim olacaktır (Henriksen ve Dayton, 2006).

Alioğulları (2012), Harbalıoğlu (2014) örgütsel sessizlik ile ortaya çıkabilecek sonuçları aşağıda belirtilen şekilde ifade etmişlerdir:

- Örgüt üyeleri iletişimsizlik sebebiyle birbirlerinden ve örgütün sosyal ortamından uzaklaşarak kendilerini örgütten izole edebilirler.
- Örgütsel sessizlik, örgüt üyeleri ile ortaklaşa gelişmektedir. Birlikte gerçekleştirilen bu davranış örgüt için verilecek öneri ve kararlara örgüt üyelerinin katılımlarının az olmasına neden olabilir.
- Sessizlik örgütte sürekli hale gelirse örgüt üyeleri örgütü geliştirecek ve örgütün devamını sağlayacak doğru ve önemli bilgileri vermeyebilir. Bunun sonucunda örgüt yok olma tehlikesi yaşayabilir.
- Örgütün gelişmesi ve yenileşmesi ile karar alma süreçlerinde örgütsel sessizliğin olması alınan yanlış kararlara neden olabilir. Bu sebeple etkin olmayan kararlar ile örgütün değişimlere uyumu zorlaşacaktır.
- Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların yöneticileriyle bilgi paylaşmaması sebebiyle, yöneticiler farklı ve önemli bilgilerden yoksun kalmakta, hatalar fark edilememekte ve rekabetin giderek arttığı günümüzde örgütler varlıklarını sürdürmekte zorlanmaktadır.
- Örgütsel sessizlik bilişsel çelişkinin artmasına neden olabilir. Bireyin inandığı ve uyguladığı davranış arasındaki çelişkinin ortaya çıkması, kişinin duygu ve düşüncelerini belirtmesini engelleyebilir. Örneğin örgüt üyesi görüşüne katılmasa bile yöneticinin görüşü doğrultusunda davranış sergileyebilir. Bu çelişki örgüt üyesinde bocalama ve artan kaygılara neden olabilir. Çelişkiyi ortadan kaldırmak ya da azaltmak örgütsel sessizlik sürdükçe zordur.
- Sessizlik örgüt üyelerinin moral ve güdülenmelerini azaltabileceği gibi örgüte duyulan güveni de azaltacaktır. Örgüt üyeleri kendilerini değersiz hissederek geri çekilecek bu durum da üyelerin performansını düşürecektir.

- Örgütteki hataların görülmesi ve düzeltilmesi zorlaşacaktır. Bu durum da örgütün gelişmesini engelleyecektir.
- Örgütün gelişip değişmemesi nedeniyle kalıplaşan yönetsel etkenler örgütsel sessizliğe neden olacak bu da örgüte yarar sağlayacak kararların alınması engellenecektir.
- Örgüt üyelerinin mühim anlaşmazlıklarının uzun süreli olması duyguların bastırılarak güçlenmesine böylece hissettikleri güvensizliğin artmasına neden olacaktır. Bu durum örgüt üyelerinin kendilerini koruma çabalarının ve sessizliğinin artmasına neden olacaktır.

### 1.2.7. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Araştırmalar

Karagöz (2020) “Anaokulu Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki” çalışmasında anaokulu öğretmenlerinin, okul ortamı ile duygu alt boyutunda orta düzey, sessizlik kaygısı ile yönetici alt boyutlarında yüksek algı düzeyinde oldukları tespit edilmiştir. Anaokulu öğretmenleri ile yapılan çalışmaya bakıldığında 0-5 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir. Bunun dışında mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmaya ulaşamamıştır. Anaokulu öğretmenleri ile yapılan çalışmada eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Buna göre ön lisans mezunlarının tüm alt boyutlarda lisans ve lisansüstüne göre örgütsel sessizlik algı düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir.

Gök (2020) “Öğretmenlerin Okullardaki Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” araştırmasında örgütsel sessizlik algı düzeyini orta seviyede bulmuştur. Alt boyutlara dair ortalamalara bakıldığında duygu alt boyutunun en yüksek düzeyde, izolasyon alt boyutunun ise en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çalışmada eğitim değişkenine göre lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü eğitim durumuna sahip öğretmenlere göre sessiz kalma oranlarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin öğrenim düzeylerinin yükselmesinin örgütsel sessizliği azaltabileceği belirtilmiştir. Araştırmanın bulguları incelendiğinde okulda farklılıklar iyi yönetiliyorsa sessizlik

de buna bağlı olarak azalacaktır. Buna göre farklılıkların iyi yönetilmediği eğitim kurumlarında okul müdürlerinin otoriter davranışları, fikirleri önemsememeleri ve adaletsiz davranmalarının sessizliğin artmasına neden olabileceği belirtilmiştir.

Demirhan (2020) ‘‘Anaokullarındaki ğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile rgtsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’’ adlı çalışmasında uygulanan örgütsel sessizlik leği sonucunda en yüksek ortalamanın yönetici alt boyutunda olduğunu bunu sırasıyla duygu, izolasyon, okul ortamı, sessizliğin kaynağı alt boyutlarının izlediğini bulmuştur. Yapılan araştırmada anaokullarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin yönetim tarzlarından memnun olmadıkları bu nedenlerden dolayı da sessiz kalmayı tercih ettikleri belirtilmiştir. Çalışmaya katılan okul öncesi ğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri orta seviyededir. Çalışmaya katılan okul öncesi ğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarında kıdem yılı değişkeninin anlamlı bir fark yaratmadığı grlmştir. Ölçek ortalamalarına bakıldığında 16-25 yıl kıdemi olan öğretmenlerin duygu ve okul ortamı alt boyutlarında, 25 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin izolasyon ve yönetici alt boyutlarında görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Araştırmanın bulgularına bakıldığında örgütsel sessizliğin arttıka okul kültürü algısının düştüğü tespit edilmiştir.

Yılmaz Saka (2021) ‘‘ğretim Elemanlarının rgtsel Sessizlik Düzeyleri ile Mizah Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’’ isimli araştırmasının bulgularına bakıldığında ğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri yüksek çıkmıştır. Örgütsel sessizlik düzeylerine ait alt boyutlar incelendiğinde sessizliğin kaynağı en düşük puan olarak bulunurken, en yüksek puanda ise okul ortamı bulunurken, bunu ise yönetici alt boyutunun izlediği bulunmuştur. Kıdem yılına bakıldığında 21 yıl ve üstü kıdemde sessizlik düzeyinin daha düşük olduğu belirtilmiştir. 6-10 yıl ile 1-20 yıl kıdemlerindeki ğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeylerin benzer olduğu grlmştir. 1-5 yıl kıdeminde bulunanların ise örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmiştir.

Azimi (2021) ‘‘Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile ğretmenlerin İş Doyumu ve rgtsel Sessizlik Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi’’ adlı çalışması sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini yapılan ölçeğe göre orta seviyede bulmuştur. Uygulanan ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında yönetici alt

boyutunun en yüksek, sessizliğin kaynağı alt boyutu en düşük ortalama da olduğu görülmüştür. Çalışma bulgularına bakıldığında öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının azalmasında yöneticinin iletişim becerileri seviyesinin artmasının etkili olduğu belirlenmiştir.

### 1.3. YÖNETİM TARZI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Dervişoğlu (2017) “Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Beyoğlu İlçesi Örneği” çalışmasında katılımcı öğretmenlerin yüksek düzey müdür yönetim becerileri algıları, orta düzey örgütsel sessizlik algılarının olduğu tespit edilmiştir. Yönetim becerileri algısı ile örgütsel sessizlik alt boyutları olan izolasyon, sessizliğin kaynağı, yönetici, okul ortamı ve duygu alt boyutları arasındaki ilişkinin negatif ve anlamlı seviyede olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda okul müdürünün öğretmenler tarafından yönetim algısının olumlu yönde olmasının okuldaki örgütsel sessizliği azaltacağı belirtilmiştir.

Yıldırım Sevindim (2020) “Lise Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordama Düzeyi” adlı araştırmasında müdür yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin sessizlikleri üzerinde önemli etkisi olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel sessizlik için işbirlikli tarzın yordayıcılığının fazla olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik için karşı koyucu, ilgisiz ve otoriter tarzların yordayıcılığının anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Okul ortamı alt boyutunu işbirlikli yönetim tarzı alt boyutu en fazla şekilde ve negatif etki ile etkilemektedir. İşbirlikli yönetim tarzını, otoriter tarz izlemektedir. Otoriter tarz, okul ortamı alt boyutuna pozitif yönde etki etmektedir. Üçüncü tarz karşı koyucu yönetimdir. Bu yönetim tarzı okul ortamı alt boyutunu pozitif şekilde etkilemektedir. Son olarak ilgisiz yönetim tarzı okul ortamı alt boyutunu negatif etkilemektedir. Duygu, izolasyon ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarının önemli yordayıcıları; otoriter ve işbirlikli yönetim tarzlarıdır. Duygu alt boyutunun önemli yordayıcısı, yönetim tarzlarından işbirlikli tarzıdır. Diğer yönetim tarzı alt boyutları örgütsel sessizliğin alt boyutlarından duygu boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında ise işbirlikli tarzın negatif, otoriter tarzın ise pozitif ilişkisi tespit edilmiştir. Yönetici alt boyutunda ise işbirlikli tarz önemli bir yordayıcıdır.



Alqarni (2020) ‘‘How School Climate Predicts Teachers’ Organizational Silence’’ isimli çalışmasında okul iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın bulgularına bakıldığında öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri üzerine okul müdürlerinin davranışlarının önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin rgtsel sessizlik davranışlarında destekleyici, işbirlikli müdür tarzlarının negatif yönlü etkisi belirlenmiştir. Kısıtlayıcı, ilgisiz, karşı koyucu müdür tarzlarının ise pozitif yönlü etkisi bulunmuştur.

Karabay ve Erbay (2021) ‘‘Liderlik Tiplerinin ğretmenlerdeki rgtsel Sessizlik zerindeki Yordayıcılığının İncelenmesi’’ isimli araştırmalarında müdürlerin yönetimdeki tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri için anlamlı düzeyde etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin demokratik bir okul ortamı oluşturmaları öğretmenlerin sessiz kalmamalarını sağlayacaktır.

Doğanay (2022) ‘‘Lider-ye Etkileşimi ve rgtsel Sessizlik ile rgt Sağlığı Arasındaki İlişki’’ adlı çalışmasında resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarıyla örgüt sağlığı algıları ile müdürlerinin lider-ye etkileşimi davranışlarının arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulguları incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının çok düşük seviyede olduğu görülmüştür. Yöneticilere güven duyma ve konuşmanın fayda sağlamayacağı ifadeleri düşük seviyede olsa da öğretmenlerin genellikle sessiz kalmadıkları belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin ağa çıkmasında yönetim ile ilişkilerin evre, akran ve ast ile olan ilişkilerden daha çok etkili olduğu belirtilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, araştırmanın çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi hakkındaki bilgiler yer almaktadır.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada nicel araştırma yaklaşımlarından biri olan ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkiyel tarama modelinde iki ya da daha fazla değişkenin birbirlerine bağılı değişimlerinin varlığı ve/veya derecesinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Küçük, 2016). İlişkiyel tarama modelinde aralarındaki ilişkiye bakılan bu iki ya da daha fazla değişken ayrı ayrı sembolleştirilir. Burada ilişkiyel taramaya yardımcı olacak şekilde veri çiftleri olarak sembolleştirme yapılır (Karasar, 2020).

Çalışmada ayrıca okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ve örgütsel sessizlik davranışları çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir.

#### 2.2. ARAŞTIRMANIN ÇALIŞMA GRUBU

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğünün resmi ve özel anaokulları ile resmi ve özel kuruma bağılı anasınıflarında görev yapmakta olan 373 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışma grubunun demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 2.2.1' de sunulmuştur.

**Tablo 2.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Değişkenler	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	356	95,4
	Erkek	17	4,6
Eğitim Düzeyi	Ön lisans	34	9,1
	Lisans	291	78,0
	Yüksek Lisans	47	12,6
	Doktora	1	,3
Mezun Olunan Bölüm	Okul Öncesi Öğretmenliği	301	80,7
	Çocuk Gelişimi (Lisans)	40	10,7
	Çocuk Gelişimi (Ön Lisans)	32	8,6
Çalışılan Kurum Türü	Resmi Anaokulu	147	39,4
	Özel Anaokulu	57	15,3
	Resmi Anasınıfı	159	42,6
	Özel Anasınıfı	10	2,7
Kıdem Yılı	1-5	135	36,2
	6-10	111	29,8
	11-15	84	22,5
	16-20	35	9,4
	21 ve üzeri	8	2,1
Müdür ile Çalışma Süresi (yıl)	0-2	209	56,0
	3-4	107	28,7
	5 ve üzeri	57	15,3
Müdürün Branşı	Okul Öncesi Öğretmenliği	158	42,4
	Diğer	215	57,6

Tablo 2.2.1'e bakıldığında çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin çoğunluğunu kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin %95,4'ünün kadın, %4,6'sının erkek olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyi değişkenine göre bakıldığında çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin çoğunluğu lisans mezunudur. Çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin %78'inin lisans, %12,6'sının yüksek lisans, %9,1'inin ön lisans, %0,3'ünün doktora eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir.

Mezun olunan bölüm değişkenine bakıldığında çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin çoğunun okul öncesi öğretmenliği mezunu olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin %80,7'sinin okul öncesi öğretmenliği, %10,7'sinin lisans derecesinde çocuk gelişimi, %8,6'sının ise ön lisans derecesinde çocuk gelişimi bölümlerinden mezun oldukları görülmektedir.

Çalışılan kurum türü değişkenine bakıldığında çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin çoğunluğu resmi anasınıflarında çalışmaktadır. Çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin %42,6'sının resmi kuruma bağlı anasınıflarında, %39,4'ünün resmi anaokullarında, %15,3'ünün özel anaokullarında ve %2,7'sinin özel kurumlara bağlı anasınıflarında çalıştığı görülmektedir.

Kıdem yılı değişkenine bakıldığında çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin çoğu 1-5 yıl kıdeme sahiptir. Çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin %36,2'sinin 1-5 yıl kıdem yılına, %29,8'inin 6-10 yıl kıdem yılına, %22,5'inin 11-15 kıdem yılına, %9,4'ünün 16-20 kıdem yılına, %2,1'inin 21 ve üzeri kıdem yılına sahip olduğu görülmektedir.

Müdür ile çalışma yılı değişkenine bakıldığında çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin çoğu müdürleri ile 0-2 yıl arasında çalışmaktadır. Çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin %56'sının müdürleri ile 0-2 yıl çalıştığı, %28,7'sinin müdürleri ile 3-4 yıl çalıştığı, %15,3'ünün müdürleri ile 5 ve üzeri yıl çalıştığı görülmektedir.

Çalışılan okul müdürünün branşı değişkenine bakıldığında müdürlerin çoğunun branşının okul öncesi öğretmenliği olmadığı, başka branşlar olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin %57,6'sının müdürünün diğer branşlardan, %42,4'ünün müdürünün ise branşının okul öncesi öğretmenliği olduğu görülmüştür.

### 2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmada üç farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde araştırmacının kendisi tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu yer almaktadır. İkinci bölümde Üstüner (2016) tarafından geliştirilen Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise Kahveci ve Demirtaş (2013)

tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği yer almaktadır. Ölçeklerle ilgili alınan izinler ekte gösterilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde kullanılan üç veri toplama aracı hakkında bilgiler bulunmaktadır.

### **2.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmada katılımcı olan okul öncesi öğretmenlerine araştırmacı tarafından hazırlanan 7 maddeden oluşan “Kişisel Bilgi Formu” uygulanmıştır. Hazırlanan bu formda okul öncesi öğretmenlerinin cinsiyeti, öğrenim durumu, mezun olunan bölüm, çalışılan kurumun türü, öğretmenlikteki kıdem yılı, şu anki müdürü ile çalışma yılı ile çalışılan müdürün branşı ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

### **2.3.2. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği**

Araştırmada okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarını tespit etmek için Üstüner (2016) tarafından geliştirilen “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” uygulanmıştır.

“Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” 4 alt boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlar ile alt boyutların madde sayıları; işbirlikli 7 madde, otoriter 7 madde, ilgisiz 7 madde karşı koyucu 4 madde şeklindedir. Ölçek beşli likert tipinde olarak (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu zaman, (5) Her zaman biçiminde hazırlanmıştır.

Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin alt boyutlarından işbirlikli yönetim tarzı alt boyutunda toplam 7 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 7, en yüksek puan ise 35’tir. Otoriter yönetim tarzı alt boyutunda toplam 7 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 7, en yüksek puan ise 35’tir. İlgisiz yönetim tarzı alt boyutunda toplam 7 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 7, en yüksek puan ise 35’tir. Karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutunda toplam 4 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 4, en yüksek puan ise 20’dir.

Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin yapılan test - tekrar test korelasyon katsayılarına bakıldığında işbirlikli yönetim tarzı boyutunda  $r = .88$ , otoriter yönetim tarzı boyutunda  $r = .85$ , ilgisiz yönetim tarzı boyutunda  $r =$

.48, karşı koyucu yönetim tarzı boyutunda  $r = .83$  bulunmuştur. Tüm ölçek için  $r = .74$  olarak hesaplanmıştır. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları birinci boyut olan işbirlikli yönetim tarzı için  $\alpha = .92$ , ikinci boyut olan otoriter yönetim tarzı için  $\alpha = .89$ , üçüncü boyut olan ilgisiz yönetim tarzı için  $\alpha = .86$ , dördüncü ve son boyut olan karşı koyucu yönetim tarzı için  $\alpha = .85$  olarak hesaplanmıştır. Araştırmacı tarafından da ölçeğin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları birinci boyut olan işbirlikli yönetim tarzı için  $\alpha = .95$ , ikinci boyut olan otoriter yönetim tarzı için  $\alpha = .90$ , üçüncü boyut olan ilgisiz yönetim tarzı için  $\alpha = .83$ , dördüncü ve son boyut olan karşı koyucu yönetim tarzı için  $\alpha = .85$  olarak bulunmuştur.

### 2.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerini tespit etmek için Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” uygulanmıştır.

“Örgütsel Sessizlik Ölçeği” 5 alt boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlar ile alt boyutların madde sayıları; okul ortamı 4 madde, duygu 3 madde, sessizliğin kaynağı 5 madde, yönetici 3 madde, izolasyon 3 madde şeklindedir. Ölçek beşli likert tipinde olarak (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum biçiminde hazırlanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin alt boyutlarından okul ortamı alt boyutunda toplam 4 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 4, en yüksek puan ise 20'dir. Duygu durumu alt boyutunda toplam 3 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15'tir. Sessizliğin kaynağı alt boyutunda toplam 5 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 5, en yüksek puan ise 20'dir. Yönetici alt boyutunda toplam 3 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15'tir. İzolasyon alt boyutunda toplam 3 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15'tir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları birinci boyut olan okul ortamı için  $\alpha = .74$ , ikinci boyut olan duygu için  $\alpha = .81$ , üçüncü

boyutu olan sessizliğin kaynağı için  $\alpha = .80$ , dördüncü boyut olan yönetici için  $\alpha = .79$ , beşinci ve son boyut olan izolasyon için  $\alpha = .83$  olarak hesaplanmıştır. Araştırmacı tarafından da ölçeğin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları birinci boyut olan okul ortamı için  $\alpha = .67$ , ikinci boyut olan duygu için  $\alpha = .76$ , üçüncü boyutu olan sessizliğin kaynağı için  $\alpha = .77$ , dördüncü boyut olan yönetici için  $\alpha = .84$ , beşinci ve son boyut olan izolasyon için  $\alpha = .87$  olarak bulunmuştur.

#### 2.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin toplanmasına başlamadan önce ölçekleri geliştiren kişilerle görüşülerek izinler alınmıştır. Üstüner (2016) tarafından geliştirilen Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ölçek kullanım izinleri ekte sunulmuştur.

Veri toplama araçlarını geliştiren kişilerden alınan izinlerden sonra ölçek araçlarını uygulayabilmek için İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü ve Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Etik Kurulundan izinler alınmıştır. İzinler alındıktan sonra veri toplama sürecine başlanmıştır. İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ve özel anaokulları ile resmi ve özel anasınıflarının bulunduğu kurumlara ulaşılarak çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılmaya gönüllü İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ve özel anaokulları ile resmi ve özel anasınıflarında çalışan okul öncesi öğretmenlerine araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu, Üstüner (2016) tarafından geliştirilen Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği uygulanmıştır. Verilerin toplanması Covid-19 salgını nedeniyle çevrim içi ortamlar kullanılarak yapılmıştır.

#### 2.5. VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmada demografik değişkenler ile müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda öncelikle betimsel istatistiksel veriler sunulup ardından verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız gruplar için t testi analizleri kullanılmıştır. Betimsel istatistiksel analiz

sonucunda frekans, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler elde edilmiştir.

Çalışmada Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla analiz gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle çalışmada Pearson Momentler arpımı Korelasyon analizi ve regresyon analizi ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizinde sosyal bilimler için istatistiksel paket programı SPSS 22.0 kullanılmıştır. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Algıları Ölçeği ile Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden elde edilen veriler ilk olarak normallik testine tabi tutulmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Elde edilen arpıklık ve basıklık değerleri Tablo. 2.5.1 ile Tablo 2.5.2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.5.1. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği arpıklık ve Basıklık Değerleri**

		<b>arpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
<b>İşbirlikli Yönetim Tarzı</b>	İstatistik	<b>-,253</b>	<b>-,907</b>
	Standart Hata	,126	,252
<b>Otoriter Yönetim Tarzı</b>	İstatistik	<b>,468</b>	<b>,828</b>
	Standart Hata	,126	,252
<b>İlgisiz Yönetim Tarzı</b>	İstatistik	<b>,925</b>	<b>,237</b>
	Standart Hata	,126	,252
<b>Karşı Koyucu Yönetim Tarzı</b>	İstatistik	<b>,868</b>	<b>-,058</b>
	Standart Hata	,126	,252

**Tablo 2.5.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği arpıklık ve Basıklık Değerleri**

		<b>arpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
<b>Okul Ortamı</b>	İstatistik	<b>,245</b>	<b>-,294</b>
	Standart Hata	,126	,252
<b>Duygu Durumu</b>	İstatistik	<b>-,236</b>	<b>-,521</b>
	Standart Hata	,126	,252
<b>Sessizliğin Kaynağı</b>	İstatistik	<b>-,408</b>	<b>-,083</b>
	Standart Hata	,126	,252
<b>Yönetici</b>	İstatistik	<b>-,779</b>	<b>,156</b>
	Standart Hata	,126	,252



<b>İzolasyon</b>	<b>İstatistik</b>	<b>-,362</b>	<b>-,402</b>
	Standart Hata	,126	,252

Tablo. 2.5.1 ve Tablo 2.5.2 incelendiğinde her iki ölçeğin alt boyutlarındaki basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.96 ve +1.96 arasında olduğu saptanmıştır.

Verilerin normalliğini test etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerinin sifıra yakınlığına bakılarak normallikleri hakkında bilgiye ulaşılabilir. Buradan hareketle çarpıklık ve basıklık değerlerini sırasıyla çarpıklığın ve basıklığın standart hatasına böldüğümüzde elde edilen değerler -1.96 ve +1.96 arasındaysa dağılım normal kabul edilebilir (Can, 2016, s. 84-85).

Ölçeklerin alt boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerlerinin normalliği sağlayan değer aralığında olduğu saptanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde bulgular araştırmanın alt problemleri doğrultusunda ele alınmıştır. Bu kapsamda çalışmanın bulguları, ele alınan alt problemlerin sırasına göre sunulmaktadır.

#### 3.1. OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN MÜDÜR YÖNETİM TARZI ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGI DÜZEYLERİNİN DAĞILIMI

Çalışmanın birinci alt problemi ‘Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik algı düzeyleri nedir?’ şeklindedir. Bu kapsamda alt probleme ilişkin bulgular Tablo 3.1.1’ de sunulmaktadır.

**Tablo 3.1.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algı Düzeyleri (N=373)

Boyutlar	$\bar{x}$	SS	Min.	Max.
İşbirlikli Yönetim Tarzı	22,96	7,86	7,00	35,00
Otoriter Yönetim Tarzı	17,63	7,50	7,00	35,00
İlgisiz Yönetim Tarzı	13,66	5,92	7,00	35,00
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	8,40	4,19	4,00	20,00

Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği; işbirlikli yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutlarından oluşmaktadır.

İşbirlikli yönetim tarzı alt boyutunda toplam 7 madde bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 7, en yüksek puan ise 35’dir. Bu kapsamda Tablo 3.1.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin işbirlikli yönetim tarzı alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 22,96 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu alt boyuttan aldıkları en düşük puan 7, en yüksek puan ise 35’tir.

Otoriter yönetim tarzı alt boyutunda toplam 7 madde bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 7, en yüksek puan ise 35'tir. Bu kapsamda Tablo 3.1.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin otoriter yönetim tarzı alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 17,63 olduğu görülmektedir. Öğretmenler Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin bu alt boyutundan en düşük puan 7, en yüksek ise 35 puan almışlardır.

Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin ilgisiz yönetim tarzı alt boyutunda toplam 7 madde bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 7, en yüksek puan ise 35'tir. Bu kapsamda Tablo 3.1.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin ilgisiz yönetim tarzı alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 13,66 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu alt boyuttan aldıkları en düşük puan 7, en yüksek puan ise 35'tir.

Karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutunda toplam 4 madde bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 4, en yüksek puan ise 20'dir. Bu kapsamda Tablo 3.1.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 8,40 olduğu görülmektedir. Öğretmenler Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin bu alt boyutundan en düşük puan 4, en yüksek ise 20 puan almışlardır.

Tablo 3.1.1.' e bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin en yüksek işbirlikli yönetim tarzı alt boyutundan puanlar aldığı ( $\bar{X} = 22,96$ ) görülmektedir. Bunu ise sırasıyla otoriter yönetim tarzı ( $\bar{X} = 17,63$ ) ve ilgisiz yönetim tarzı ( $\bar{X} = 13,66$ ) alt boyutlarına ait puan ortalamaları izlemektedir. Tabloya göre okul öncesi öğretmenlerinin en düşük puan ortalamasının karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutuna ait olduğu ortaya konulmuştur ( $\bar{X} = 8,40$ ).

Tablo 3.1.2.'de ise okul öncesi öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin betimsel istatistik verileri sunulmaktadır.

**Tablo 3.1.2:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeyleri (N=373)

Boyutlar	$\bar{x}$	SS	Min.	Max.
Okul ortamı	12,26	3,38	4,00	20,00
Duygu durumu	10,31	2,99	3,00	15,00
Sessizliğin Kaynağı	16,23	4,34	5,00	25,00
Yönetici	11,02	3,03	3,00	15,00
İzolasyon	10,13	3,23	3,00	15,00

Örgütsel Sessizlik Ölçeği; okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarından oluşmaktadır.

Okul ortamı alt boyutunda toplam 4 madde bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 4, en yüksek puan ise 20'dir. Bu kapsamda Tablo 3.1.2. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin okul ortamı alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 12,26 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu alt boyuttan aldıkları en düşük puan 4, en yüksek puan ise 20'dir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin duygu durumu alt boyutunda toplam 3 madde bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15'tir. Bu kapsamda Tablo 3.1.2. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin duygu durumu alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 10,31 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu alt boyuttan aldıkları en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15'tir.

Sessizliğin kaynağı alt boyutunda toplam 5 madde bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 5, en yüksek puan ise 20'dir. Bu kapsamda Tablo 3.1.2. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin sessizliğin kaynağı alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 16,23 olduğu görülmektedir. Öğretmenler Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin bu alt boyutundan en düşük puan 5, en yüksek ise 25 puan almışlardır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin yönetici alt boyutunda toplam 3 madde bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15'tir. Bu kapsamda Tablo 3.1.2. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin yönetici alt

boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 11,02 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu alt boyuttan aldıkları en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15'tir.

İzolasyon alt boyutunda toplam 3 madde bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15'tir. Bu kapsamda Tablo 3.1.2. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin izolasyon alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 10,13 olduğu görülmektedir. Öğretmenler Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin bu alt boyutundan en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15 puan almışlardır.

Tablo 3.1.2.' ye bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin en yüksek sessizliğin kaynağı alt boyutundan puanlar aldığı ( $\bar{X} = 16,23$ ) görülmektedir. Bunu ise sırasıyla okul ortamı ( $\bar{X} = 12,26$ ), yönetici ( $\bar{X} = 11,02$ ) ve duygu durumu ( $\bar{X} = 10,31$ ) alt boyutlarına ait puan ortalamaları izlemektedir. Tabloya göre okul öncesi öğretmenlerinin en düşük puan ortalamasının izolasyon alt boyutuna ait olduğu ortaya konulmuştur ( $\bar{X} = 10,13$ ).

### 3.2. OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN MÜDÜR YÖNETİM TARZI ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Çalışmanın ikinci alt problemi "Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları eğitim düzeyi, mesleki kıdem yılı, çalışılan kurum türü, müdür ile çalışma süresi, okul müdürünün branşı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu kapsamda okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları "eğitim düzeyi", "mesleki kıdem yılı", "çalışılan kurum türü", "mevcut kurumda müdür ile çalışma süresi", "okul müdürünün branşı" değişkenlerine göre incelenmiştir. Bu doğrultuda öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının her bir değişkene göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla sunulmaktadır.

#### 3.2.1. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İncelenmesi

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları eğitim düzeyi değişkenine göre incelenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Bu alt problemde elde edilen betimsel

istatistik analizine yönelik bulgular ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) bulguları Tablo 3.2.1.1.' de sunulmaktadır.

**Tablo 3.2.1.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Scheffe)
İşbirlikli Y.T.	A-Ön Lisans	34	26,44	7,52	<b>G. Arası</b>	516,962	2	258,481	4,253	<b>,015*</b>	A>B A>C
	B-Lisans	291	22,79	7,88	<b>G. İçi</b>	22488,512	370	60,780			
	C-Lisansüstü	48	21,54	7,44	<b>Toplam</b>	23005,475	372				
Otoriter Y.T.	A-Ön Lisans	34	16,35	1,35	<b>G. Arası</b>	442,731	2	221,366	3,994	<b>,019*</b>	C>B
	B-Lisans	291	17,33	,44	<b>G. İçi</b>	20505,681	370	55,421			
	C-Lisansüstü	48	20,37	6,94	<b>Toplam</b>	20948,413	372				
İlgisiz Y.T.	A-Ön Lisans	34	12,94	1,09	<b>G. Arası</b>	202,516	2	101,258	2,918	<b>,055</b>	
	B-Lisans	291	13,43	,34	<b>G. İçi</b>	12839,242	370	34,701			
	C-Lisansüstü	48	15,54	,92	<b>Toplam</b>	13041,759	372				
Karşı Koyucu Y.T.	A-Ön Lisans	34	7,65	4,21	<b>G. Arası</b>	165,835	2	82,918	4,814	<b>,009*</b>	C>A C>B
	B-Lisans	291	8,21	4,12	<b>G. İçi</b>	6373,644	370	17,226			
	C-Lisansüstü	48	10,08	4,28	<b>Toplam</b>	6539,480	372				

\*  $p < 0.05$

Tablo 3.2.1.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre betimsel istatistik verileri incelendiğinde; işbirlikli yönetim tarzı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 21,54 ile 26,44 arasında; otoriter yönetim tarzı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 16,35 ile 20,37 arasında; ilgisiz yönetim tarzı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 12,94 ile 15,54 arasında; karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutundan elde edilen ortalamaların ise 7,65 ile 10,08 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 3.2.1.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre işbirlikli yönetim tarzı alt

boyutu puanlarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Levene testi sonucundaki farkın anlamlı olmaması ve grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi analizi sonucunda anlamlı farkın, önlisans-lisans ile önlisans-lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda önlisans mezunu olan öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzı alt boyutuna ait ortalamalarının ( $\bar{X} = 26,44$ ), lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 22,79$ ) ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 21,54$ ) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.2.1.1.' ye göre okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre otoriter yönetim tarzı alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Levene testi sonucundaki farkın anlamlı olmaması ve grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi analizi sonucunda anlamlı farkın, lisans-lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı boyutuna ait puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 20,37$ ), lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 17,33$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2.1.1.' ye bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre ilgisiz yönetim tarzı alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu kapsamda eğitim düzeyi değişkeninin ilgisiz yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre ilgisiz yönetim tarzı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2.1.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Levene testi sonucundaki farkın anlamlı olmaması ve grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi analizi sonucunda anlamlı farkın, önlisans-lisansüstü ile lisans-lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin karşı koyucu yönetim tarzı boyutuna ait ortalamalarının ( $\bar{X} = 10,08$ ), önlisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 7,65$ ) ve lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 8,21$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.2.2. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları mesleki kıdem yılı değişkenine göre incelenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Bu alt problemden elde edilen betimsel istatistik analizine ilişkin bulgular ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) bulguları Tablo 3.2.2.1.' de sunulmaktadır.

**Tablo 3.2.2.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Mesleki Kıdem Yılına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark
<b>İşbirlikli Y.T.</b>	A-1-5	135	24,08	7,42	<b>G. Arası</b>	673,187	4	168,297	2,773	<b>,027*</b>	A>B
	B-6-10	111	21,42	8,06	<b>G. İçi</b>	22332,287	368	60,686			A>D
	C-11-15	84	23,67	7,41	<b>Toplam</b>	23005,475	372				C>B
	D-16-20	35	21,11	9,26							
	E-21+	8	26,12	6,92							
<b>Otoriter Y.T.</b>	A-1-5	135	17,00	7,38	<b>G. Arası</b>	369,183	4	92,296	1,650	<b>,161</b>	
	B-6-10	111	18,73	7,30	<b>G. İçi</b>	20579,230	368	55,922			
	C-11-15	84	16,74	7,35							



	D-16-20	35	19,20	8,29	<b>Toplam</b>	20948,413	372				
	E-21+	8	15,75	9,13							
<b>İlgisiz Y.T.</b>	A-1-5	135	12,97	5,46	<b>G. Arası</b>	486,598	4	121,650	3,566	<b>,007*</b>	<b>A&gt;E</b>
	B-6-10	111	14,77	6,32	<b>G. İçi</b>	12555,160	368	34,117			<b>B&gt;E</b>
	C-11-15	84	13,17	5,34	<b>Toplam</b>	13041,759	372				<b>C&gt;E</b>
	D-16-20	35	15,08	7,17							<b>D&gt;E</b>
	E-21+	8	8,75	2,66							
<b>Karşı Koyucu Y.T.</b>	A-1-5	135	8,23	4,24	<b>G. Arası</b>	144,614	4	36,153	2,080	<b>,083</b>	
	B-6-10	111	8,91	4,28	<b>G. İçi</b>	6394,866	368	17,377			
	C-11-15	84	7,71	3,87	<b>Toplam</b>	6539,480	372				
	D-16-20	35	9,51	4,49							
	E-21+	8	6,50	2,39							

\*  $p < 0.05$

Tablo 3.2.2.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre betimsel istatistik verileri incelendiğinde; işbirlikli yönetim tarzı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 21,11 ile 26,12 arasında; otoriter yönetim tarzı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 15,75 ile 19,20 arasında; ilgisiz yönetim tarzı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 8,75 ile 15,08 arasında; karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutundan elde edilen ortalamaların ise 6,50 ile 9,51 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 3.2.2.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre işbirlikli yönetim tarzı alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Levene testi sonucundaki farkın anlamlı olmaması ve grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi analizi sonucunda anlamlı farkın, 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 16-20 yıl ve 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda 1-5 yıl arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzı boyutuna ait puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 24,08$ ), 6-10 yıl arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin

puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 21,42$ ) ve 16-20 yıl kıdem yılı bulunan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 21,11$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 11-15 yıl arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları da ( $\bar{X} = 23,67$ ) 6-10 yıl kıdem yılına sahip öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 21,42$ ) daha yüksektir.

Tablo 3.2.2.1.' ye bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre otoriter yönetim tarzı alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu kapsamda mesleki kıdem yılı değişkeninin otoriter yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin mesleki kıdem yılı değişkenine göre otoriter yönetim tarzı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2.2.1.' ye göre okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre ilgisiz yönetim tarzı alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Levene testi sonucundaki farkın anlamlı olması ve grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle Games-Howell testi uygulanmıştır. Games-Howell testi analizi sonucunda anlamlı farkın, 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda 1-5 yıl arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzı boyutuna ait ortalamalarının ( $\bar{X} = 12,97$ ), 21 yıl ve üzerinde kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 8,75$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde 6-10 yıl arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X} = 14,77$ ), 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamasından ( $\bar{X} = 8,75$ ) daha yüksek bulunmuştur. 11-15 yıl kıdem yılına sahip öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{X} = 13,17$ ), 21 yıl ve üzerinde kıdem yılı bulunan öğretmenlerin puan ortalamasından ( $\bar{X} = 8,75$ ) yüksek

iken; 16-20 yıl arasında kıdem yılı bulunan öğretmenlerin puan ortalaması da ( $\bar{X} = 15,08$ ) 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip öğretmenlerin ortalamasından ( $\bar{X} = 8,75$ ) daha yüksektir.

Tablo 3.2.2.1.' ye bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu kapsamda mesleki kıdem yılı değişkeninin karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin mesleki kıdem yılı değişkenine göre karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

### 3.2.3. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Çalışılan Kurum Türü Değişkenine Göre İncelenmesi

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları çalışılan kurum türü değişkenine göre incelenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının çalışılan kurum türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Bu alt problemde elde edilen bulgular ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) bulguları Tablo 3.2.3.1.' de sunulmaktadır.

**Tablo 3.2.3.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Çalışılan Kurum Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu

Boyutlar	Kurum Türü	N	$\bar{x}$	SS	F	p
<b>İşbirlikli Yönetim Tarzı</b>	Resmi Anaokulu	147	22,84	8,12	,296	,828
	Özel Anaokulu	57	23,86	8,15		
	Resmi Anasınıfı	159	22,75	7,66		
	Özel Anasınıfı	10	23,00	6,09		
<b>Otoriter Yönetim Tarzı</b>	Resmi Anaokulu	147	17,31	7,20	1,572	,196
	Özel Anaokulu	57	17,81	8,22		
	Resmi Anasınıfı	159	17,56	7,56		
	Özel Anasınıfı	10	22,60	5,78		
<b>İlgisiz Yönetim Tarzı</b>	Resmi Anaokulu	147	13,82	5,84	,392	,759
	Özel Anaokulu	57	14,00	6,18		
	Resmi Anasınıfı	159	13,32	6,00		
	Özel Anasınıfı	10	14,80	4,61		

<b>Karşı Koyucu</b>	Resmi Anaokulu	147	8,48	4,15	,510	,676
<b>Yönetim Tarzı</b>	Özel Anaokulu	57	8,26	4,02		
	Resmi Anasınıfı	159	8,27	4,37		
	Özel Anasınıfı	10	9,90	2,73		

\*  $p < 0.05$

Tablo 3.2.3.1.'e bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının çalışılan kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre işbirlikli yönetim tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu durumda kurum türü değişkeninin işbirlikli yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, çalışılan tüm kurum türlerine göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının işbirlikli yönetim tarzı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2.3.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının çalışılan kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre otoriter yönetim tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu durumda kurum türü değişkeninin otoriter yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, çalışılan tüm kurum türlerine göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının otoriter yönetim tarzı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2.3.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının çalışılan kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre ilgisiz yönetim tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu durumda kurum türü değişkeninin ilgisiz yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, çalışılan tüm kurum türlerine göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının ilgisiz yönetim tarzı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2.3.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının çalışılan kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda kurum türü değişkeninin karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, çalışılan tüm kurum türlerine göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

### 3.2.4. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları müdürle çalışma süresi değişkenine göre incelenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının müdürle çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Bu alt problemde elde edilen bulgular ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) bulguları Tablo 3.2.4.1.' de sunulmaktadır.

**Tablo 3.2.4.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu

Boyutlar	Çalışma Süresi (Yıl)	N	$\bar{x}$	SS	F	p
İşbirlikli Yönetim Tarzı	0-2	209	23,14	7,86	1,790	,168
	3-4	107	21,91	7,51		
	5 ve üzeri	57	24,26	8,39		
Otoriter Yönetim Tarzı	0-2	209	17,41	7,64	,447	,640
	3-4	107	17,63	7,15		
	5 ve üzeri	57	18,47	7,71		
İlgisiz Yönetim Tarzı	0-2	209	13,68	5,89	,087	,917
	3-4	107	13,49	5,67		
	5 ve üzeri	57	13,89	6,55		
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	0-2	209	8,32	4,21	,203	,817
	3-4	107	8,38	3,97		
	5 ve üzeri	57	8,72	4,56		

\*  $p<0.05$

Tablo 3.2.4.1.'e bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının müdürle çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin müdürle çalışma yılı değişkenine göre işbirlikli yönetim tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda müdürle çalışma yılı değişkeninin işbirlikli yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, müdür ile çalışılan tüm yıllara göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının işbirlikli yönetim tarzı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2.4.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının müdürle çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin müdürle çalışma yılı değişkenine göre otoriter yönetim tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda müdürle çalışma yılı değişkeninin otoriter yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, müdür ile çalışılan tüm yıllara göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının otoriter yönetim tarzı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2.4.1.' e göre okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının müdürle çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin müdürle çalışma yılı değişkenine göre ilgisiz yönetim tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda müdürle çalışma yılı değişkeninin ilgisiz yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, müdür ile çalışılan tüm yıllara göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının ilgisiz yönetim tarzı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2.4.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının müdürle çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin müdürle çalışma yılı değişkenine göre karşı koyucu yönetim

tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda müdürle çalışma yılı değişkeninin karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, müdür ile çalışılan tüm yıllara göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

### 3.2.5. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre İncelenmesi

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları okul müdürünün branşı değişkenine göre incelenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının okul müdürünün branşı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı bağımsız gruplar için t testi analizi ile elde edilmiştir. Bu alt problemde elde edilen bulgular ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) bulguları Tablo 3.2.5.1.' de sunulmaktadır.

**Tablo 3.2.5.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algılarının Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre T-Testi Sonucu

Boyutlar	Müdürün Branşı	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
İşbirlikli Yönetim Tarzı	Okul Öncesi Öğretmenliği	158	22,97	8,05	371	,012	,990
	Diğer	215	22,96	7,74			
Otoriter Yönetim Tarzı	Okul Öncesi Öğretmenliği	158	17,84	7,38	371	,455	,649
	Diğer	215	17,48	7,61			
İlgisiz Yönetim Tarzı	Okul Öncesi Öğretmenliği	158	13,68	5,92	371	,067	,947
	Diğer	215	13,64	5,93			
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	Okul Öncesi Öğretmenliği	158	8,65	4,20	371	,965	,320
	Diğer	215	8,21	4,19			

\*  $p<0.05$

Tablo 3.2.5.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının okul müdürünün branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için t-testi analizine göre, işbirlikli yönetim tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı

görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda okul müdürünün branşı değişkeninin işbirlikli yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin bu boyuttaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2.5.1.' e göre okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının okul müdürünün branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için t-testi analizine göre, otoriter yönetim tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda okul müdürünün branşı değişkeninin otoriter yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin bu boyuttaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2.5.1.' e bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının okul müdürünün branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için t-testi analizine göre, ilgisiz yönetim tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda okul müdürünün branşı değişkeninin ilgisiz yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin bu boyuttaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2.5.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının okul müdürünün branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için t-testi analizine göre, karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda okul müdürünün branşı değişkeninin karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin bu boyuttaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

### 3.3. OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Çalışmanın üçüncü alt problemi “Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri eğitim düzeyi, mesleki kıdem yılı, çalışılan kurum türü, müdür ile çalışma süresi, okul müdürünün branşı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Bu kapsamda okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel



sessizlikleri “eğitim düzeyi”, “mesleki kıdem yılı”, “alışılan kurum t¼r¼”, “mevcut kurumda m¼d¼r ilealışma s¼resi”, “okul m¼d¼r¼n¼n branşı” değişkenlerine g¼re incelenmiş olup, bulgular aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

### 3.3.1. Okul ncesi ğretmenlerinin rg¼tsel Sessizliklerinin Eğitim D¼zeyi Değişkenine G¼re İncelenmesi

Çalışmada okul öncesi ğretmenlerinin rg¼tsel sessizliklerinin eğitim düzeyi değişkenine g¼re farklılaşıp farklılaşmadığı tek y¼nl¼ varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Bu alt problemde elde edilen betimsel istatistik analizlerine ilişkin bulgular ile tek y¼nl¼ varyans analizi (ANOVA) bulguları Tablo 3.3.1.1.’de sunulmaktadır.

**Tablo 3.3.1.1:** Okul ncesi ğretmenlerinin rg¼tsel Sessizliklerinin Eğitim D¼zeylerine G¼re Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Scheffe)
<b>Okul Ortamı</b>	A-n Lisans	34	11,59	3,55	<b>G. Arası</b>	24,151	2	12,075	1,057	,348	
	B-Lisans	291	12,27	3,35	<b>G. İçi</b>	4226,101	370	11,422			
	C-Lisans¼st¼	48	12,69	3,43	<b>Toplam</b>	4250,252	372				
<b>Duygu Durumu</b>	A-n Lisans	34	9,00	3,30	<b>G. Arası</b>	64,404	2	32,202	3,654	,027*	<b>B&gt;A</b>
	B-Lisans	291	10,43	2,93	<b>G. İçi</b>	3261,141	370	8,814			
	C-Lisans¼st¼	48	10,52	2,95	<b>Toplam</b>	3325,544	372				
<b>Sessizliğin Kaynağı</b>	A-n Lisans	34	15,20	4,94	<b>G. Arası</b>	80,154	2	40,077	2,142	,119	
	B-Lisans	291	16,19	4,33	<b>G. İçi</b>	6923,476	370	18,712			
	C-Lisans¼st¼	48	17,19	3,82	<b>Toplam</b>	7003,630	372				
<b>Yönetici</b>	A-n Lisans	34	10,29	2,93	<b>G. Arası</b>	21,050	2	10,525	1,150	,318	
	B-Lisans	291	11,06	3,00	<b>G. İçi</b>	3387,818	370	9,156			
	C-Lisans¼st¼	48	11,25	3,19	<b>Toplam</b>	3408,869	372				
<b>İzolasyon</b>	A-n Lisans	34	8,41	3,52	<b>G. Arası</b>	112,983	2	56,492	5,546	,004*	<b>B&gt;A</b>
	B-Lisans	291	10,26	3,21	<b>G. İçi</b>	3768,840	370	10,186			<b>C&gt;A</b>
	C-Lisans¼st¼	48	10,52	2,80	<b>Toplam</b>	3881,823	372				

\*  $p<0.05$

Tablo 3.3.1.1. incelendiğinde okul öncesi ğretmenlerinin rg¼tsel sessizliklerinin eğitim düzeyi değişkenine g¼re betimsel istatistik verileri incelendiğinde; okul ortamı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 11,59 ile 12,69 arasında; duygu durumu alt boyutundan elde edilen ortalamaların 9,00 ile 10,52

arasında; sessizliğin kaynağı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 15,20 ile 17,19 arasında; yönetici alt boyutundan elde edilen ortalamaların 10,29 ile 11,25 arasında; izolasyon alt boyutundan elde edilen ortalamaların ise 8,41 ile 10,52 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 3.3.1.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre okul ortamı alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu kapsamda eğitim düzeyi değişkeninin okul ortamı alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre okul ortamı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.1.1.' ye göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre duygu durumu alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Levene testi sonucundaki farkın anlamlı olmaması ve grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi analizi sonucunda anlamlı farkın, önlisans-lisans mezunu olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda lisans mezunu olan öğretmenlerin duygu durumu alt boyutuna ait ortalamalarının ( $\bar{X} = 10,43$ ), önlisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 9,00$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3.1.1.' ye bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu kapsamda eğitim düzeyi değişkeninin sessizliğin kaynağı alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir

etkisi olmadığı, öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.1.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre yönetici alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu kapsamda eğitim düzeyi değişkeninin yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre yönetici alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.1.1.' ye göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre izolasyon alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Levene testi sonucundaki farkın anlamlı olmaması ve grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi analizi sonucunda anlamlı farkın, önlisans-lisans mezunu olan öğretmenler ve önlisans-lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda lisans mezunu olan öğretmenlerin izolasyon alt boyutuna ait puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 10,26$ ) önlisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 8,41$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin izolasyon alt boyutuna ait puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 10,52$ ) önlisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 8,41$ ) daha yüksek olduğu belirlenmiştir

### **3.3.2. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi**

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri mesleki kıdem yılı değişkenine göre incelenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı tek

yönlü varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Bu alt problemde elde edilen betimsel istatistik analizine ilişkin bulgular ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) bulguları Tablo 3.3.2.1.'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.3.2.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Mesleki Kıdem Yılına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Scheffe)
Okul Ortamı	A-1-5	135	12,17	3,17	<b>G. Arası</b>	94,862	4	23,716	2,100	,080	
	B-6-10	111	12,83	3,47	<b>G. İçi</b>	4155,390	368	11,292			
					<b>Toplam</b>	4250,252	372				
	C-11-15	84	11,50	3,25							
	D-16-20	35	12,74	3,98							
	E-21+	8	11,87	3,18							
Duygu Durumu	A-1-5	135	9,98	2,87	<b>G. Arası</b>	54,116	4	13,529	1,522	,195	
	B-6-10	111	10,77	2,96	<b>G. İçi</b>	3271,428	368	8,890			
					<b>Toplam</b>	3325,544	372				
	C-11-15	84	10,01	2,80							
	D-16-20	35	10,80	3,54							
	E-21+	8	10,25	4,30							
Sessizliğin kaynağı	A-1-5	135	16,11	4,24	<b>G. Arası</b>	95,531	4	23,883	1,272	,280	
	B-6-10	111	16,84	4,27	<b>G. İçi</b>	6908,099	368	18,772			
					<b>Toplam</b>	7003,630	372				
	C-11-15	84	15,59	4,17							
	D-16-20	35	16,57	4,82							
	E-21+	8	14,87	6,10							
Yönetici	A-1-5	135	10,84	2,89	<b>G. Arası</b>	9,585	4	2,396	,259	,904	
	B-6-10	111	11,22	3,15	<b>G. İçi</b>	3399,283	368	9,237			
					<b>Toplam</b>	3408,869	372				
	C-11-15	84	10,96	2,89							
	D-16-20	35	11,17	3,48							
	E-21+	8	11,12	3,48							
İzolasyon	A-1-5	135	9,61	3,28	<b>G. Arası</b>	102,080	4	25,520	2,485	,043*	B>A
	B-6-10	111	10,83	2,84	<b>G. İçi</b>	3779,743	368	10,271			B>C
					<b>Toplam</b>	3881,823	372				
	C-11-15	84	9,87	3,21							
	D-16-20	35	10,51	3,70							
	E-21+	8	10,25	4,33							

\*  $p < 0.05$

Tablo 3.3.2.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre betimsel istatistik verileri

incelendiğinde; okul ortamı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 11,50 ile 12,83 arasında; duygu durumu alt boyutundan elde edilen ortalamaların 9,98 ile 10,80 arasında; sessizliğin kaynağı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 14,87 ile 16,84 arasında; yönetici alt boyutundan elde edilen ortalamaların 10,84 ile 11,22 arasında; izolasyon alt boyutundan elde edilen ortalamaların ise 9,61 ile 10,83 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 3.3.2.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre okul ortamı alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu kapsamda mesleki kıdem yılı değişkeninin okul ortamı alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin mesleki kıdem yılı değişkenine göre okul ortamı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.2.1.' ye göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre duygu durumu alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu kapsamda mesleki kıdem yılı değişkeninin duygu durumu alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin mesleki kıdem yılı değişkenine göre duygu durumu alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.2.1.' ye bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu kapsamda mesleki kıdem yılı değişkeninin sessizliğin kaynağı alt boyutunda örgütsel sessizlik

üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin mesleki kıdem yılı değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.2.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre yönetici alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu kapsamda mesleki kıdem yılı değişkeninin yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin mesleki kıdem yılı değişkenine göre yönetici alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.2.1.' ye göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre izolasyon alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Levene testi sonucundaki farkın anlamlı olmaması ve grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi analizi sonucunda anlamlı farkın, 1-5 yıl ile 6-10 yıl kıdem yılına sahip olan öğretmenler ile 11-15 yıl ve 6-10 yıl arasında kıdem yılı bulunan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda 6-10 yıl arasında kıdem yılı bulunan öğretmenlerin izolasyon alt boyutuna ait puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 10,83$ ), 1-5 yıl kıdem yılı olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 9,61$ ) ve 11-15 yıl arasında kıdem yılına sahip öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 9,87$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### **3.3.3. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Çalışılan Kurum Türü Değişkenine Göre İncelenmesi**

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri çalışılan kurum türü değişkenine göre incelenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı tek

yönlü varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Bu alt problemde elde edilen bulgular Tablo 3.3.3.1.'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.3.3.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Çalışılan Kurum Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu

Boyutlar	Kurum Türü	N	$\bar{x}$	SS	F	p
<b>Okul Ortamı</b>	Resmi Anaokulu	147	12,19	3,43	,544	,653
	Özel Anaokulu	57	12,44	3,34		
	Resmi Anasınıfı	159	12,19	3,32		
	Özel Anasınıfı	10	13,50	3,92		
<b>Duygu Durumu</b>	Resmi Anaokulu	147	10,40	3,04	1,107	,346
	Özel Anaokulu	57	9,68	3,10		
	Resmi Anasınıfı	159	10,40	2,90		
	Özel Anasınıfı	10	11,00	2,94		
<b>Sessizliğin Kaynağı</b>	Resmi Anaokulu	147	15,99	4,65	,915	,434
	Özel Anaokulu	57	15,93	3,87		
	Resmi Anasınıfı	159	16,44	4,16		
	Özel Anasınıfı	10	18,00	4,88		
<b>Yönetici</b>	Resmi Anaokulu	147	10,73	3,29	1,712	,164
	Özel Anaokulu	57	10,84	2,85		
	Resmi Anasınıfı	159	11,24	2,85		
	Özel Anasınıfı	10	12,60	2,27		
<b>İzolasyon</b>	Resmi Anaokulu	147	10,20	3,28	1,986	,116
	Özel Anaokulu	57	9,26	3,27		
	Resmi Anasınıfı	159	10,29	3,13		
	Özel Anasınıfı	10	11,30	3,40		

\*  $p < 0.05$

Tablo 3.3.3.1.'e bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre okul ortamı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu durumda kurum türü değişkeninin okul ortamı alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, çalışılan tüm kurum türlerine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin okul ortamı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.3.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre duygu durumu alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda kurum türü değişkeninin duygu durumu alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, çalışılan tüm kurum türlerine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin duygu durumu alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.3.1.'e göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda kurum türü değişkeninin sessizliğin kaynağı alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, çalışılan tüm kurum türlerine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin sessizliğin kaynağı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.3.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre yönetici alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda kurum türü değişkeninin yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, çalışılan tüm kurum türlerine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin yönetici alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.3.1.'e göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre izolasyon alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda kurum türü değişkeninin izolasyon alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi



olmadığı, çalışılan tüm kurum türlerine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin izolasyon alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

### 3.3.4. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri müdürle çalışma süresi değişkenine göre incelenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Bu alt problemde elde edilen bulgular Tablo 3.3.4.1.'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.3.4.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu

Boyutlar	Çalışma Süresi (Yıl)	N	$\bar{X}$	SS	F	p
<b>Okul Ortamı</b>	0-2	209	12,27	3,27	,186	,830
	3-4	107	12,37	3,37		
	5 ve üzeri	57	12,03	3,82		
<b>Duygu Durumu</b>	0-2	209	10,19	2,94	,486	,616
	3-4	107	10,54	2,90		
	5 ve üzeri	57	10,30	3,33		
<b>Sessizliğin Kaynağı</b>	0-2	209	16,24	4,28	,009	,991
	3-4	107	16,24	4,35		
	5 ve üzeri	57	16,16	4,58		
<b>Yönetici</b>	0-2	209	10,97	2,95	,324	,723
	3-4	107	10,95	3,11		
	5 ve üzeri	57	11,31	3,18		
<b>İzolasyon</b>	0-2	209	9,10	3,18	,436	,647
	3-4	107	10,32	3,08		
	5 ve üzeri	57	10,28	3,70		

\*  $p < 0.05$

Tablo 3.3.4.1.'e bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre okul ortamı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu durumda müdürle çalışma süresi değişkeninin okul ortamı alt boyutunda örgütsel

sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, müdür ile çalışılan tüm yıllara göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin okul ortamı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.4.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre duygu durumu alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda müdürle çalışma süresi değişkeninin duygu durumu alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, müdür ile çalışılan tüm yıllara göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin duygu durumu alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.4.1.'e göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda müdürle çalışma süresi değişkeninin sessizliğin kaynağı alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, müdür ile çalışılan tüm yıllara göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin sessizliğin kaynağı alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.4.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre yönetici alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda müdürle çalışma süresi değişkeninin yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, müdür ile çalışılan tüm yıllara göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin yönetici alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.4.1.'e bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre izolasyon alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda müdürle çalışma süresi değişkeninin izolasyon alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, müdür ile çalışılan tüm yıllara göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin izolasyon alt boyutundaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

### 3.3.5. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre İncelenmesi

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri okul müdürünün branşı değişkenine göre incelenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız gruplar için t testi analizi ile elde edilmiştir. Bu alt problemde elde edilen bulgular Tablo 3.3.5.1.' de sunulmaktadır.

**Tablo 3.3.5.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliklerinin Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre T-Testi Sonucu

Boyutlar	Müdürün Branşı	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Okul Ortamı	Okul Öncesi Öğretmenliği	158	12,46	3,33	371	,976	,330
	Diğer	215	12,12	3,41			
Duygu Durumu	Okul Öncesi Öğretmenliği	158	10,39	2,94	371	,465	,642
	Diğer	215	10,25	3,03			
Sessizliğin Kaynağı	Okul Öncesi Öğretmenliği	158	16,25	4,32	371	,096	,923
	Diğer	215	16,21	4,36			
Yönetici	Okul Öncesi Öğretmenliği	158	10,92	3,00	371	-,518	,605
	Diğer	215	11,09	3,05			
İzolasyon	Okul Öncesi Öğretmenliği	158	10,04	3,21	371	-,464	,643
	Diğer	215	10,19	3,25			

Tablo 3.3.5.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin okul müdürünün branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için t-testi analizine göre, okul ortamı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda okul müdürünün branşı değişkeninin okul ortamı alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin bu boyuttaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.5.1.' e göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin okul müdürünün branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için t-testi analizine göre, duygu durumu alt boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda okul müdürünün branşı değişkeninin duygu durumu alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin bu boyuttaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.5.1.' e bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin okul müdürünün branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için t-testi analizine göre, sessizliğin kaynağı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda okul müdürünün branşı değişkeninin sessizliğin kaynağı alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin bu boyuttaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.5.1. incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin okul müdürünün branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için t-testi analizine göre, yönetici alt boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda okul müdürünün branşı değişkeninin yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin bu boyuttaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.5.1.' e göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin okul müdürünün branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için t-testi analizine göre, izolasyon alt boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda okul müdürünün branşı değişkeninin izolasyon alt boyutunda örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı, öğretmenlerin bu boyuttaki algılarının benzer olduğu söylenebilir.

#### 3.4. OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN MÜDÜR YÖNETİM TARZI ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Çalışmanın dördüncü alt problemi “Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklindedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi ve regresyon analizi ile elde edilmiştir. Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 3.4.1 sunulmaktadır.

**Tablo 3.4.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algıları ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki Korelasyon Değerleri

	Okul Ortamı	Duygu Durumu	Sessizliğin Kaynağı	Yönetici	İzolasyon
İşbirlikli Yönetim Tarzı	-,570**	-,526**	-,395**	-,304**	-,383**
Otoriter Yönetim Tarzı	,535**	,414**	,380**	,287**	,339**
İlgisiz Yönetim Tarzı	,462**	,335**	,298**	,225**	,273**
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	,585**	,438**	,345**	,280**	,308**

\*\* $p<.01$

Tablo 3.4.1. incelendiğinde yapılan korelasyon analizi bulgularına göre, okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları puanları arasında genel olarak anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4.1.' e göre işbirlikli yönetim tarzı alt boyutu ile okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r: -,570, -,526, -,395, -,304, -,383; p<.01).

Tablo 3.4.1. incelendiğinde otoriter yönetim tarzı alt boyutu ile okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır (r: ,535, ,414, ,380, ,287, ,339; p<.01). Bu kapsamda tüm alt boyutlarda orta düzeyde anlamlı düzeyde bir ilişki görülürken, yönetici alt boyutunda ise düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 3.4.1.' e bakıldığında ilgisiz yönetim tarzı alt boyutu ile okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir (r: ,462, ,335, ,298, ,225, ,273; p<.01). Bu kapsamda okul ortamı ve duygu durumu alt boyutlarında orta düzeyde anlamlı düzeyde bir ilişki görülürken, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında ise düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.4.1.' e göre karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutu ile okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r: ,585, ,438, ,345, ,280, ,308; p<.01). Bu kapsamda tüm alt boyutlarda orta düzeyde anlamlı düzeyde bir ilişki görülürken, yönetici alt boyutunda ise düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Okul öncesi öğretmenlerinin işbirlikli müdür yönetim tarzı algılarına göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.4.2.' de gösterilmektedir.

**Tablo 3.4.2:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin İşbirlikli Müdür Yönetim Tarzı Algılarına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	β	T	p	İkili R
Sabit	40.095	1,482	-	27,613	,000	-
Okul Ortamı	-,913	,147	-,393	-6,227	,000	-,570

<b>Duygu Durumu</b>	-,602	,182	-,229	-3,302	,001	-,523
<b>Sessizliğin Kaynağı</b>	-,114	,119	-,063	-,965	,335	-,395
<b>Yönetici</b>	,070	,160	,027	,436	,663	-,304
<b>İzolasyon</b>	,052	,163	,021	,319	,750	-,383
R= ,594	R <sup>2</sup> = ,353					
F= 39,993	p= .000					

Yukarıdaki tabloya göre işbirlikli yönetim tarzı ile okul ortamı alt boyutu arasında negatif yönde ve orta düzeyde ( $r=-.57$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde işbirlikli yönetim tarzı ile duygu durumu alt boyutu arasında da negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-.52$ ). Sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Tüm değişkenler birlikte, işbirlikli yönetim tarzındaki toplam varyansın %35'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (B), yordayıcı değişkenlerin işbirlikli yönetim tarzı üzerindeki görece önem sırası; okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyondur.

Okul öncesi öğretmenlerinin otoriter müdür yönetim tarzı algılarına göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.4.3.'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.4.3:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Otoriter Müdür Yönetim Tarzı Algılarına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	β	T	p	İkili R
<b>Sabit</b>	1,742	1,476	-	1,181	,239	-
<b>Okul Ortamı</b>	1,049	,146	,473	7,182	,000	,535
<b>Duygu Durumu</b>	,022	,182	,009	,123	,902	,414
<b>Sessizliğin Kaynağı</b>	,223	,118	,129	1,893	,059	,380
<b>Yönetici</b>	-,040	,159	-,016	-,254	,800	,287
<b>İzolasyon</b>	-,038	,162	-,016	-,233	,816	,339

R= ,543	R <sup>2</sup> = ,295
F= 30,753	p= .000

Yukarıdaki tabloya göre otoriter yönetim tarzı ile okul ortamı alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r=.53$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Tüm değişkenler birlikte, otoriter yönetim tarzındaki toplam varyansın %29'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (B), yordayıcı değişkenlerin otoriter yönetim tarzı üzerindeki göreceli önem sırası; okul ortamı, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon ve duygu durumudur.

Okul öncesi öğretmenlerinin ilgisiz müdür yönetim tarzı algılarına göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.4.4.'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.4.4:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin İlgisiz Müdür Yönetim Tarzı Algılarına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	T	p	İkili R
Sabit	3,355	1,228	-	2,732	,007	-
Okul Ortamı	,790	,122	,451	6,497	,000	,462
Duygu Durumu	-,047	,151	-,024	-,312	,755	,335
Sessizliğin Kaynağı	,110	,098	,080	1,115	,266	,298
Yönetici	-,039	,133	-,020	-,291	,771	,225
İzolasyon	-,024	,135	-,013	-,179	,858	,273
R= ,465	R <sup>2</sup> = ,216					
F= 20,228	p= .000					

Yukarıdaki tabloya göre ilgisiz yönetim tarzı ile okul ortamı alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r=.46$ ) anlamlı bir ilişki olduğu



görülmektedir. Duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Tüm değişkenler birlikte, ilgisiz yönetim tarzındaki toplam varyansın %22'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (B), yordayıcı değişkenlerin ilgisiz yönetim tarzı üzerindeki görece önem sırası; okul ortamı, sessizliğin kaynağı, duygu durumu, yönetici, ve izolasyondur.

Okul öncesi öğretmenlerinin karşı koyucu müdür yönetim tarzı algılarına göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.4.5.'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.4.5:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Karşı Koyucu Müdür Yönetim Tarzı Algılarına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	T	p	İkili R
Sabit	-,727	,794	-	-,912	,362	-
Okul Ortamı	,710	,079	,572	9,035	,000	,585
Duygu Durumu	,071	,098	,050	,724	,469	,438
Sessizliğin Kaynağı	,041	,063	,043	,649	,517	,345
Yönetici	,032	,086	,023	,379	,705	,280
İzolasyon	-,132	,087	-,102	-1,510	,132	,308
R=	,589	R <sup>2</sup> =	,347			
F=	38,993	p=	.000			

Yukarıdaki tabloya göre karşı koyucu yönetim tarzı ile okul ortamı alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r=.58$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Tüm değişkenler birlikte, karşı koyucu yönetim tarzındaki toplam varyansın %35'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (B), yordayıcı değişkenlerin karşı koyucu yönetim tarzı üzerindeki görece önem sırası; okul ortamı, izolasyon, duygu durumu, sessizliğin kaynağı ve yöneticidir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri; eğitim düzeyi, mesleki kıdem yılı, çalışılan kurum türü, müdür ile çalışma süresi, okul müdürünün branşı değişkenlerine göre incelenmiştir. Bu kapsamda ilgili bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar verilerek çeşitli öneriler sunulmuştur.

#### 4.1. BİRİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN TARTIŞMA VE SONUÇ

Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları; işbirlikli yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutları kapsamında ele alınmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarından elde edilen sonuçlara göre okul öncesi öğretmenlerinin en yüksek işbirlikli yönetim tarzı alt boyutundan puanlar aldığı, bunu ise sırasıyla otoriter yönetim tarzı ve ilgisiz yönetim tarzı alt boyutlarına ait puan ortalamalarının izlediği görülmektedir. Öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarından en düşük puan ortalamasının ise karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutuna ait olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki müdürlerin yönetim tarzlarının daha çok işbirlikli ve otoriter yönetim tarzlarından oluştuğu görülmektedir. İşbirlikli yönetim tarzı ile otoriter yönetim tarzı tutumlarına sahip müdür davranışlarının birbirine zıt yönetim davranışları olduğu bilinmektedir. Bir örgütte yöneticilerin daha çok işbirlikli tutumda olmaları ve otoriter yönetim tarzı tutumundan kaçınmaları beklenmektedir. Çünkü işbirlikli yönetim tarzında müdürler lider olarak algılanmakta ve bir liderin sahip olması gereken özellikleri sergilemeleri beklenmektedir. Böyle bir örgütte yöneticinin diğer çalışanlarla birlikte ortak kararlar alabilmesi ve işbirliği yapabilmesi büyük öneme

sahiptir. Otoriter yönetim tarzı ise bu durumun tam tersini oluşturmaktadır. Burada yönetici ve diğer çalışan kişiler arasında hiyerarşik bir yapılaşma olduğu söylenebilir. Bu durum ise çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim düzeyini düşürmektedir. Bu nedenle örgütlerde otoriter yönetim tarzı istenilen bir yönetim biçimi değildir. Ancak çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzı algılarının yanında otoriter yönetim tarzı algılarının da yüksek olduğu bulunmuştur. Yapılan diğer çalışmalarda da öğretmenlerin çoğunlukla işbirlikli ve otoriter yönetim tarzı algılarına sahip olduğu görülmektedir (Abdurrezzak ve Üstüner, 2019; Akçay ve Sevinç, 2021; Alanoğlu, 2019; Alanoğlu ve Demirtaş, 2020; Demirtaş ve Balı, 2021; Gedik ve Üstüner, 2019; Güzelgörür, Karadaş ve Özer, 2021; İşeri, 2019; Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018; Yağ, 2019; Yavuz 2019). Bu kapsamda çalışmadan elde edilen sonuçların diğer çalışmalarla paralellik gösterdiği gözlemlenmektedir.

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları; okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları kapsamında ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin en yüksek sessizliğin kaynağı alt boyutundan puanlar aldığı, bunu ise sırasıyla okul ortamı, yönetici ve duygu durumu alt boyutlarına ait puan ortalamalarının izlediği belirlenmiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin en düşük puan ortalamasının ise izolasyon alt boyutuna ait olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin çeşitli sebepler nedeniyle ilgili konu hakkında konuşmayarak fikir ve önerilerini bilinçli bir şekilde açıklamamasıdır (Durak, 2018). Çalışanlar genelde örgütü geliştirici bilgi ve fikirlere sahip olmakla birlikte bazen bu bilgi ve fikirlerini paylaşmayıp sessizliği tercih edebilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Gök (2020) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyini orta seviyede bulmuştur. Alt boyutlara dair ortalamalara bakıldığında duygu alt boyutundan alınan puanların en yüksek, izolasyon alt boyutundan alınan puanların ise en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Demirhan (2020) öğretmenlerin örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutundan en yüksek puanlar aldığı, bunu sırasıyla duygu, izolasyon, okul ortamı, sessizliğin kaynağı alt boyutlarının izlediğini ortaya koymuştur. Yılmaz Saka (2021) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğunu bulmuştur. Örgütsel sessizlik düzeylerine ait alt boyutlar incelendiğinde sessizliğin kaynağı alt

boyutundan alınan puanların en düşük, okul ortamı ve yönetici alt boyutlarından alınan puanların ise en yüksek olduğu belirlenmiştir. Azimi (2021) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini orta seviyede bulmuştur. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre alt boyutlar incelendiğinde, yönetici alt boyutundan alınan puanların en yüksek, sessizliğin kaynağı alt boyutundan alınan puanların en düşük ortalamaya sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu kapsamda ilgili çalışmalardan elde edilen sonuçlar ile araştırmanın sonuçları paralellik göstermekle birlikte farklılık da göstermektedir. Çalışma kapsamında öğretmenlerin sessizliğin kaynağı alt boyutunda en yüksek puanlar aldığı, izolasyon alt boyutundan ise en düşük puanlar aldığı görülmektedir.

#### 4.2. İKİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları eğitim düzeyi, mesleki kıdem yılı, çalışılan kurum türü, müdür ile çalışma süresi ve okul müdürünün branşı değişkenlerine göre incelenmiştir.

##### **Eğitim Düzeyi**

Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre incelenmesinden elde edilen sonuçlara bakıldığında; öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzı algıları, otoriter yönetim tarzı algıları ve karşı koyucu yönetim tarzı algıları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenirken, sadece ilgisiz yönetim tarzı alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre önlisans mezunu olan öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzı alt boyutuna ait ortalamalarının, lisans mezunu ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Otoriter yönetim tarzı alt boyutunda ise lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı boyutuna ait puan ortalamalarının, lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutundan elde edilen sonuçlara göre lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin karşı koyucu yönetim tarzı boyutuna ait ortalamalarının, önlisans mezunu ve lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışmada önlisans mezunu olan öğretmenlerin çoğunlukla

işbirlikli yönetim tarzı algılarına sahip olduğu lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin ise otoriter ve karşı koyucu müdür yönetim tarzı algılarının diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumda öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile algıladıkları müdür yönetim tarzı algılarında bir farklılaşma olduğu bulunmuştur. Yapılan çalışmalarda ise öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine göre müdür yönetim tarzı algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Çetin ve Bal, 2021; Gedik ve Üstüner, 2019; Öztapak, 2002; Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018). Bu durumda çalışmadan elde edilen sonuçlar ilgili literatürle bazı farklılıklar göstermektedir. Ancak çalışma ile benzer sonuçlar elde edilen bazı çalışmalara rastlanmıştır. Yavuz (2019) yaptığı çalışmada lisans mezunu olan öğretmenlerin ilgisiz müdür yönetim tarzı algılarının daha fazla olduğunu belirlemiştir. Yağ (2019) ise öğrenim durumu değişkeni ile işbirlikli, karşı koyucu ve otoriter yönetim tarzları arasında anlamlı farklılaşma bulmuştur. Bu kapsamda lisans mezunu olanların otoriter yönetim tarzı algılarının daha baskın olduğu bulunmuştur. Yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlerin karşı koyucu ve ilgisiz müdür yönetim tarzları algılarının fazla olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda çalışmada da önlisans mezunu olan öğretmenlerin müdürlerini işbirlikli yönetim tarzında algıladıkları, lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin ise daha çok otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzı algılarına sahip olduğu belirlenmiştir.

### **Mesleki Kıdem Yılı**

Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre incelenmesinden elde edilen sonuçlara bakıldığında; öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzı algıları ve ilgisiz yönetim tarzı algıları ile mesleki kıdem yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenirken, otoriter yönetim tarzı alt boyutu ile karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu kapsamda işbirlikli yönetim tarzı alt boyutunda anlamlı farkın, 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 16-20 yıl ve 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. 1-5 yıl arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzı boyutuna ait puan ortalamalarının, 6-10 yıl ve 16-20 yıl kıdem yılı bulunan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 11-15 yıl arasında

kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları da 6-10 yıl kıdem yılına sahip öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksektir. İlgisiz yönetim tarzı alt boyutu kapsamında anlamlı farkın, 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda 1-5 yıl arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzı boyutuna ait ortalamalarının, 21 yıl ve üzerinde kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde 6-10 yıl arasında kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları, 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamasından daha yüksek bulunmuştur. 11-15 yıl kıdem yılına sahip öğretmenlerin puan ortalaması, 21 yıl ve üzerinde kıdem yılı bulunan öğretmenlerin puan ortalamasından yüksek iken; 16-20 yıl arasında kıdem yılı bulunan öğretmenlerin puan ortalaması da 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip öğretmenlerin ortalamasından daha yüksektir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre daha düşük kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin işbirlikli ve ilgisiz yönetim tarzı algı düzeylerinin, daha fazla kıdem yılına sahip olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İşeri (2019) çalışmasında kıdem değişkenine göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının değiştiğini ortaya koymuştur. Yavuz (2019) yaptığı çalışmada kıdem yılına göre tüm müdür yönetim tarzı alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kıdem değişkenine bakıldığında 1-5 yıl için işbirlikli yönetim algısı, 26 yıl ve üzeri için, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim algısı bulgularının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güzelgörür, Demirtaş ve Balı (2021) öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algıların üzerinde kıdem yılı değişkeninin etkili olduğunu gözlemlemiştir. Bu kapsamda kıdem yılı değişkenine göre işbirlikçi ve ilgisiz yönetim tarzlarında anlamlı bir fark olduğu görülürken, karşı koyucu ve otoriter tarzda anlamlı farklılaşma görülmemiştir. 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlere göre işbirlikli yönetim tarzı algılarının daha baskın olduğu bulunmuştur. 16-20 ile 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzı algılarının 1-5 yıl kıdemi olanlara göre daha baskın olduğu bulunmuştur. 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre ilgisiz yönetim algılarının daha yüksek seviyede olduğu tespit

edilmiştir. Bulgulara bakıldığında öğretmenlerin müdürleriyle çalışma sürelerinin ilgisiz, karşı koyucu ve işbirlikli yönetim tarzlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülürken, otoriter tarzda anlamlı bir farklılığın görülmediği tespit edilmiştir. Çetin ve Bal (2021) daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin ilgisiz müdür yönetim algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu kapsamda ilgili çalışmadan elde edilen bulguların diğer çalışmalarla hem benzerlik hem de farklılıklar gösterdiği gözlemlenmektedir. Çalışma kapsamında daha düşük kıdeme sahip öğretmenlerin puan ortalamaları daha yüksek, daha yüksek kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları ise daha düşük bulunmuştur.

### **Çalışılan Kurum Türü**

Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının çalışılan kurum türü değişkenine göre betimsel istatistik verileri incelendiğinde; özel anaokulu ve özel anasınıflarında çalışan öğretmenlerin puan ortalamalarının diğer kurum türlerinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin çalıştıkları kurum türü değişkenine göre tüm alt boyutlar kapsamında müdür yönetim tarzı algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda kurum türü değişkeninin tüm yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, çalışılan tüm kurum türlerine göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının benzer olduğu söylenebilir. Öztapak (2002) yaptığı çalışmada özel okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerini daha iyimser bir şekilde değerlendirdiklerini ifade etmiştir. Bunun nedenleri arasında okul müdürlerinin sözleşmeli çalışmaları nedeniyle okulda kalmaya devam edebilmeleri için daha dikkatli davranmalarının olabileceğini düşünülmektedir.

### **Müdürle Çalışma Süresi**

Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının müdürle çalışma süresi değişkenine göre betimsel istatistik verileri incelendiğinde; 5 yıl ve üzerinde müdürle çalışma yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamalarının diğer çalışma yılına sahip olan öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre tüm alt boyutlar kapsamında müdür yönetim tarzı algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı

belirlenmiştir. Bu durumda müdürle çalışma süresi değişkeninin tüm yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, müdürle çalışma süresine göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının benzer olduğu söylenebilir.

### **Okul Müdürünün Branşı**

Okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algılarının okul müdürünün branşı değişkenine göre betimsel istatistik verileri incelendiğinde; çoğunlukla okul öncesi öğretmenliği branşına sahip olan müdürlerin puan ortalamasının diğer branşlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin okul müdürünün branşı değişkenine göre tüm alt boyutlar kapsamında müdür yönetim tarzı algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda okul müdürünün branşı değişkeninin tüm yönetim tarzı alt boyutunda müdür yönetim tarzı algısı üzerinde bir etkisi olmadığı, okul müdürünün branşına göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında da öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarını çeşitli değişkenlere göre inceleyen çalışmaların bulunduğu görülmektedir.

### **4.3. ÜÇÜNCÜ ALT AMACA İLİŞKİN TARTIŞMA VE SONUÇ**

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir.

### **Eğitim Düzeyi**

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesinden elde edilen sonuçlara bakıldığında, öğretmenlerin duygu durumu ve izolasyon alt boyutları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenirken; okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Duygu durumu alt boyutunda anlamlı farkın, önlisans-lisans mezunu olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda lisans mezunu olan öğretmenlerin duygu durumu alt boyutuna ait ortalamalarının, önlisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. İzolasyon alt boyutu incelendiğinde ise anlamlı farkın,



önlisans-lisans mezunu olan öğretmenler ve önlisans-lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda lisans mezunu olan öğretmenlerin izolasyon alt boyutuna ait puan ortalamalarının önlisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin izolasyon alt boyutuna ait puan ortalamalarının önlisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar analiz edildiğinde lisans ve lisanüstü mezunu olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının diğer öğrenim düzeylerinde göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Karagöz (2020) eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre önlisans mezunlarının tüm alt boyutlarda lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlere göre örgütsel sessizlik algı düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Gök (2020) çalışmasında eğitim değişkenine göre lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü eğitim durumuna sahip öğretmenlere göre sessiz kalma oranlarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin öğrenim düzeylerinin yükselmesinin örgütsel sessizliği azaltabileceği belirtilmiştir. Bu kapsamda çalışmadan elde edilen sonuçlar diğer araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Bu kapsamda çalışmada öğrenim seviyesi arttıkça örgütsel sessizliğin de arttığı görülmektedir.

### **Mesleki Kıdem Yılı**

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre sadece izolasyon alt boyutundan aldığı puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunurken, diğer alt boyutlar kapsamında anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu kapsamda okul öncesi öğretmenlerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutu puanlarında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. İzolasyon alt boyutu kapsamında ise anlamlı farkın, 1-5 yıl ile 6-10 yıl kıdem yılına sahip olan öğretmenler ile 11-15 yıl ve 6-10 yıl arasında kıdem yılı bulunan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda 6-10 yıl arasında kıdem yılı bulunan öğretmenlerin izolasyon alt boyutuna ait puan ortalamalarının, 1-5 yıl kıdem yılı olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ve 11-15 yıl arasında kıdem yılına sahip

öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Karagöz (2020) okul öncesi öğretmenlerinin kıdem yılı değişkeniyle örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda 0-5 yıl arasında mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir. Bunun dışında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmaya ulaşılamamıştır. Demirhan (2020) okul öncesi öğretmenlerinin kıdem değişkeninin göre örgütsel sessizlik davranışlarında anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. Ölçek ortalamalarına bakıldığında 16-25 yıl kıdemi olan öğretmenlerin duygu ve okul ortamı alt boyutlarında, 25 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin izolasyon ve yönetici alt boyutlarında görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Yılmaz Saka (2021) yaptığı çalışmada öğretmenlerin kıdem yılı değişkeni ile örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin daha düşük olduğu belirtilmiştir. 6-10 yıl ile 1-20 yıl kıdemlerindeki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerin benzer olduğu görülmüştür. 1-5 yıl kıdeminde bulunanların ise örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçların diğer çalışmalardan farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

### **Çalışılan Kurum Türü**

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre betimsel istatistik verileri incelendiğinde; özel anasınıflarında çalışan öğretmenlerin puan ortalamalarının diğer kurum türlerinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin çalıştıkları kurum türü değişkenine göre tüm alt boyutlar kapsamında örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

### **Müdürle Çalışma Süresi**

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre betimsel istatistik verileri incelendiğinde; 3-4 yıl arasında müdürle çalışma yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamalarının diğer çalışma yılına sahip olan öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak

öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre tüm alt boyutlar kapsamında örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

### **Okul Müdürünün Branşı**

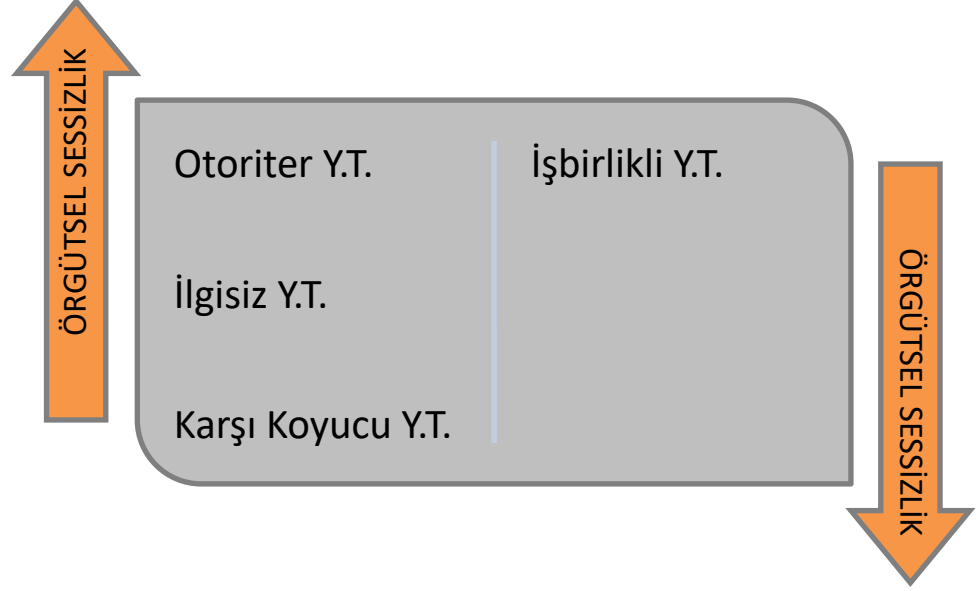
Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarının okul müdürünün branşı değişkenine göre betimsel istatistik verileri incelendiğinde; çoğunlukla okul öncesi öğretmenliği branşına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamasının diğer branşlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin okul müdürünün branşı değişkenine göre tüm alt boyutlar kapsamında örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

#### **4.4. DÖRDÜNCÜ ALT AMACA İLİŞKİN TARTIŞMA VE SONUÇ**

Çalışma kapsamında okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda genel olarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile müdür yönetim tarzı algıları arasında anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre işbirlikli yönetim tarzı alt boyutu ile okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otoriter yönetim tarzı alt boyutu ile okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bu kapsamda tüm alt boyutlarda orta düzeyde anlamlı düzeyde bir ilişki görülürken, yönetici alt boyutunda ise düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlgisiz yönetim tarzı alt boyutu ile okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul ortamı ve duygu durumu alt boyutlarında orta düzeyde anlamlı düzeyde bir ilişki görülürken, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında ise düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutu ile okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda tüm alt boyutlarda orta düzeyde anlamlı düzeyde bir ilişki görülürken, yönetici alt boyutunda ise düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar

incelendiğinde Dervişoğlu (2017) öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik alt boyutları olan izolasyon, sessizliğin kaynağı, yönetici, okul ortamı ve duygu alt boyutları arasındaki ilişkinin negatif ve anlamlı seviyede olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda okul müdürünün öğretmenler tarafından yönetim algısının olumlu yönde olmasının okuldaki örgütsel sessizliği azaltacağı belirtilmiştir. Yıldırım Sevindim (2020) çalışmasında müdür yönetim tarzı alt boyutlarının öğretmenlerin sessizlikleri üzerinde önemli etkisi olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel sessizlik için işbirlikli tarzın yordayıcılığının fazla olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik için karşı koyucu, ilgisiz ve otoriter tarzların yordayıcılığının anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Okul ortamı alt boyutunu işbirlikli tarz en fazla şekilde ve negatif etki ile etkilemektedir. İşbirlikli tarzı otoriter tarz izlemektedir. Otoriter tarz okul ortamı alt boyutuna pozitif yönde etki etmektedir. Üçüncü tarz karşı koyucu yönetimdir. Bu yönetim tarzı okul ortamı alt boyutunu pozitif şekilde etkilemektedir. Son olarak ilgisiz yönetim tarzı okul ortamı alt boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Karagöz (2020) çalışmasında okul ortamı ile duygu alt boyutunda orta düzey, sessizlik kaygısı ile yönetici alt boyutlarında yüksek düzeyde ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Demirhan (2020) çalışmasında anaokullarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin yönetim tarzlarından memnun olmadıkları bu nedenlerden dolayı da sessiz kalmayı tercih ettikleri belirtilmiştir. Araştırmanın bulgularına bakıldığında örgütsel sessizliğin arttıkça okul kültürü algısının düştüğü tespit edilmiştir. Alqarni (2020) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri üzerine okul müdürlerinin davranışlarının önemli etkilerinin olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarında destekleyici, işbirlikli müdür tarzlarının negatif yönlü etkisi olduğu belirlenmiştir. Kısıtlayıcı, ilgisiz, karşı koyucu müdür tarzlarının ise pozitif yönlü etkisi bulunmuştur. Karabay ve Erbay (2021) çalışmasında müdürlerin yönetimdeki tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri için anlamlı düzeyde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin demokratik bir okul ortamı oluşturmaları öğretmenlerin sessiz kalmamalarını sağlayacaktır. Doğanay (2022) çalışmasında örgütsel sessizliğin açığa çıkmasında yönetim ile ilişkilerin çevre, akran ve ast ile ilişkilerinden daha çok etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamda ilgili çalışmalar ile araştırma bulgularının birbirini desteklediği söylenebilir. Araştırma sonuçlarına göre okul öncesi

öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki Şekil 4.4.1’de gösterilmiştir.



**Şekil 4.4.1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algıları ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının, örgütsel sessizlik davranış düzeyleri üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğin nedenlerinden biri de okul müdürünün müdür yönetim tarzı algısıdır. Araştırma sonuçlarına göre işbirlikli müdür yönetim tarzının örgütsel sessizliği düşürücü etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu müdür yönetim tarzlarının, örgütsel sessizliği arttırıcı etkisi bulunmuştur. Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki işbirliğini arttırıcı yönetim tarzlarının uygulanmasıyla birlikte öğretmenlerin okul ve eğitim ile ilgili konulara katkılarının sağlanmasının başarıyı arttıracığı ve okulları geliştireceği düşünülmektedir.

#### 4.5. ÖNERİLER

Çalışmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar kapsamında aşağıdaki önerilere yer verilmektedir:

- Çalışmada işbirlikli yönetim tarzının, öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri üzerinde azaltıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı algılarının desteklenmesine yönelik eğitimler verilebilir.
- Çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile müdür yönetim tarzı algıları arasında genel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlere ve okul müdürlerine örgütsel sessizlik ve yönetim tarzlarına yönelik eğitimler verilebilir.
- Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde incelenmiştir. İleride yapılacak olan çalışmalarda, farklı yönetim tarzlarına sahip okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerle deneysel modeller kullanılarak çalışmalar yapılabilir.
- Çalışma tarama modelinde tasarlanmıştır. Yapılacak çalışmalarda konuya ilişkin farklı yöntemler kullanılabilir. Özellikle öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve müdür yönetim tarzı algılarına yönelik görüşleri alınarak nitel bulgularla da araştırmaların desteklenmesi önerilmektedir.
- Çalışmada öğrenim seviyesi arttıkça örgütsel sessizliğin de arttığı görülmektedir. Bunun yanı sıra önlisans mezunu öğretmenlerin işbirlikli müdür algılarının, lisansüstü mezunu öğretmenlerin ise otoriter ve karşı koyucu müdür algılarının fazla olduğu görülmüştür. Bu kapsamda yapılacak araştırmalar nitel araştırma yöntemleri ile de desteklenerek bu algıların nedenlerine yönelik derinlemesine bilgi toplanması önerilmektedir.
- Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin müdür yönetim tarzı algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda yapılacak olan çalışmalarda diğer kademelerdeki öğretmenlerin de algıları incelenebilir.

- Çalışmada veriler İstanbul ilindeki 373 okul öncesi öğretmeniyle gerçekleştirilmiştir. Yapılacak çalışmaların farklı bölgelerde ve daha geniş örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S. & Üstüner, M.** (2019). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı ve İçsel Motivasyonun Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168. <https://doi.org/10.24315/tred.604753>
- Acar, U.** (2020). *Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Erteleme Davranışı ile İlişkisi* (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Afşar, L.** (2013). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Akçay, P.** (2020). Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Tarzlarının Değerler Çerçevesinde İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 19-32. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/pub/akuned/issue/56976/684351>
- Akçay, P. & Sevinç, H.** (2021). Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Tarzları ve Öğretmenlerin Özerkliği Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(2), 1173-1201. DOI: 10.17152/gefad.906997
- Akyol, B.** (2013). *Üniversitelerdeki Örgütsel Adalet Olgusunun Öğretim Elemanları Algılarına Göre Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi* (Doktora Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Alagöz, E.** (2020). *İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Alanoğlu, M.** (2019). *Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi* (Doktora Tezi). Elâzığ: Fırat Üniversitesi.
- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z.** (2020). Bürokratik Okul Yapısı ile Müdür Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 199-213. doi: 10.9779/pauefd.560610
- Alioğulları, Z. D.** (2012). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki -Bir Uygulama-* [Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Algın, İ.** (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.



- Alparslan, A. & Kayalar, M.** (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0(6), 136-147. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/en/pub/makusobed/issue/19438/206733>
- Alqarni, S.** (2020). How School Climate Predicts Teachers' Organizational Silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27. <https://doi.org/10.5897/IJEAPS2020.0642>
- Arslan, S.** (2017). Yönetim Sürecinde Otorite Kullanımı ve Ortaya Çıkan Sorunların Değerlendirilmesi: Eleştirel Bir Yaklaşım. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1),1-18. DOI: 10.17541/optimum.301052
- Asar, R.** (2021). *Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları ve Sergiledikleri Yönetim Tarzları* (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Aslanargun, E.** (2011). Türkiye'de Okul Yönetimi ve Atama Yönetmelikleri. *e-Journal of New World Sciences Academy, Education Sciences*, 6(4), 2646-2659. Erişim Adresi <https://dergipark.org.tr/tr/pub/nwsaedu/issue/19818/212037>
- Aydın, S.** (2019). *Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerilerinin Okul İklimine Etkisi (Kocaeli İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Azimi, M.** (2021). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Baloğlu, N.** (2014). Karar Verme. Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde (s.225-250). Ankara: Pegem Akademi.
- Balyer, A.** (2019). *Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başar, H.** (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Batmunkh, M.** (2011). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Bayer Demirhan, N.** (2020). *Anaokullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Elâzığ: Fırat Üniversitesi.
- Bayram, T.** (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

- Brinsfield, C. T.** (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Amerika: The Ohio State University.
- Brinsfield, C., Edwards, M. & Greenberg, J.** (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. Bingley, UK: EmeraldGroup: Voice and Silence in Organizations 1.
- Burhan, T.** (2016). *Devlete Bağlı Anaokulu ile Özel Anaokulunda Çalışan Öğretmenlerin Öz Yeterlik İnancı ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Z.** (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ceviz, T.** (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çakıcı, A.** (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/pub/cusosbil/issue/4376/59941>
- Çakıcı, A.** (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/pub/cusosbil/issue/4378/60013>
- Can, A.** (2016). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çetin, B. ve Bal, A.** (2021). Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı ile Okul İklimi Arasındaki İlişkinin Analizi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)*, 1(1), 16-30. Erişim adresi [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:svL2DVPvwPMJ:scholar.google.com/+bertan+çetin&hl=tr&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:svL2DVPvwPMJ:scholar.google.com/+bertan+çetin&hl=tr&as_sdt=0,5)
- Çetindere, E.** (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Çoban, B.** (2019). *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ve Algı Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

- Çolakoğlu, T.** (2017). *Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Zekânın, Örgütsel Sessizlik ve Duygusal Emek Davranışları ile Etkileşimi Üzerine Bir Çalışma: Anadolu Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği* (Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbaş, F. & B. Bostancı, A.** (2020). Okulların Örgütsel Öğrenmeleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1426-1439. Erişim adresi <https://doi.org/10.33206/mjss.746835>
- Demirhan, N.** (2020). *Anaokullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi. Elâzığ: Fırat Üniversitesi.
- Dervişoğlu, Ç.** (2017). *Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Beyoğlu İlçesi Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Doğanay, E.** (2022). *Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki* (Doktora Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi.
- Dönmez, E.** (2016). *Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Durak, İ.** (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/pub/atauniiibd/issue/2713/35993>
- Durak, İ.** (2018). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. İstanbul: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.** (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Erdem, A.** (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/en/pub/pauefd/issue/11139/133258>
- Eroğlu, A., Adıgüzel, O. & Öztürk, U.** (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler*

*Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/pub/sduibfd/issue/20824/222935>

- Gedik, A. & Üstüner, M.** (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzının Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (37), 53-68. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/en/pub/pausbed/issue/49722/403401>
- Gencer, M.** (2018). *Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi* (Doktora Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gök, M.** (2020). *Öğretmenlerin Okullardaki Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt: Siirt Üniversitesi.
- Gömleksiz, M. & Serhatlıoğlu, B.** (2013). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik İnançlarına İlişkin Görüşleri. *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume*, 8(7), 201-221.
- Güzelgörür, F., Demirtaş, H. & Balı, O.** (2021). Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzının Okul İklimi ile İlişkisi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 129-150. Erişim adresi <https://doi.org/10.19160/e-ijer.867845>
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ.** (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Harbalıoğlu, M.** (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Henriksen, K. & Dayton, E.** (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- Hocalar, H.** (2018). *Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Yönetim Süreçlerinin İşleyişinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Bursa İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi.
- İşeri, B.** (2019). *Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

- Kahraman, Ü.** (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi* (Doktora Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Kahveci, G.** (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Elâzığ: Fırat Üniversitesi.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z.** (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Karabay, G. & Erbay, E.** (2021). Liderlik Tiplerinin Öğretmenlerdeki Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Yordayıcılığının İncelenmesi. *Yaşadıkça Eğitim*, 35(1), 78-87. Erişim adresi <https://doi.org/10.33308/26674874.2021351244>
- Karaboğa, T. & Zehir, C.** (2020). Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi* (7), 53-68. Erişim adresi <https://doi.org/10.21733/ibad.665130>
- Karaca Güzel, F.** (2021). *Ortaöğretim Kurumlarında Yaşanılan Örgütsel Sessizlik ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce üniversitesi.
- Karaçetin, M. & Akbaş, L.** (2019). Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağının Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 239-255. Erişim adresi <https://doi.org/10.33692/avrasyad.543754>
- Karadaş, H. & Özer, N.** (2021). Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ile Müdür Öğretmen İlişkilerinde Güven. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34), 1095-1123. Erişim adresi <https://doi.org/10.26466/opus.767321>
- Karademir, E.** (2013). *Öğretmen ve Öğretmen Adaylarının Fen ve Teknoloji Dersi Kapsamında Okul Dışı Öğrenme Etkinliklerini Gerçekleştirme Amaçlarının Planlanmış Davranış Teorisi Yoluyla Belirlenmesi* (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagöz, B.K.** (2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler* (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Karagöz, S.** (2020). *Anaokulu Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaman, G.** (2015). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Karasar, N.** (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Karip, E.** (2014). Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı. Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde (s.1-41) Ankara: Pegem Akademi.
- Kılınç, K.** (2009). *Dershane ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algularına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Kocabaş, İ.** (2014). Örgütsel İletişim. Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde (s.189-222). Ankara: Pegem Akademi.
- Küçük, O.** (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Mantı, M.** (2020). *Akademisyenlerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Memişoğlu, S.** (2018). Okulda Yönetim Süreçleri. Niyazi Can (Ed.), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* içinde (s.148-174). Ankara: Pegem Akademi.
- Morrison, E. & Milliken, F.** (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/211391587\\_Organizational\\_Silence\\_A\\_Barrier\\_to\\_Change\\_and\\_Development\\_in\\_a\\_Pluralistic\\_World?enrichId=rgreq-a749e948f5757c6a14a141053fde1466-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIxMTM5MTU4NztBUzoxMDQwNzM3NDQ1NjM4MTQ0QDE2M](https://www.researchgate.net/publication/211391587_Organizational_Silence_A_Barrier_to_Change_and_Development_in_a_Pluralistic_World?enrichId=rgreq-a749e948f5757c6a14a141053fde1466-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIxMTM5MTU4NztBUzoxMDQwNzM3NDQ1NjM4MTQ0QDE2M)
- Nartgün, Ş. S. & Demirer, S.** (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/en/pub/befdergi/issue/23147/247265>
- OÖİKY.** (2019). Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.
- Özgan, H. & Külekçi, E.** (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3, 33-49.

- Özgür, B.** (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi*(161), 215-230.
- Öztabak, M.** (2002). *Resmi ve Özel Liselerdeki Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Öztürk, H.** (2014). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Mevlâna Üniversitesi.
- 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. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Sarı, M., Yıldız, E. & Canoğulları, E.** (2018). Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208. Erişim adresi <http://dx.doi.org/10.20860/ijoses.467606>
- Sevgin, A.** (2015). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Şahan, G.** (2018). Etkili Okul Müdürlerinin Özellikleri. *II. Uluslararası Sınırsız Eğitim ve Araştırma Sempozyumu (USEAS2018)*. Erişim adresi [https://acikerisim.bartın.edu.tr/bitstream/handle/11772/1863/USEAS2018\\_TamMetin%20Etkili%20Okul%20Müdürleri.pdf?sequence=1&isAll%20owed=yv,%20Erişim%20tarihi:%2007.01.2020](https://acikerisim.bartın.edu.tr/bitstream/handle/11772/1863/USEAS2018_TamMetin%20Etkili%20Okul%20Müdürleri.pdf?sequence=1&isAll%20owed=yv,%20Erişim%20tarihi:%2007.01.2020)
- Şahin, A.** (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 523-547. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61775/923569>
- Şahin, H.** (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıbay, B. K.** (2015). *Örgütsel Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Temiz, G. C.** (2020). *Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Uzgoeren, N., Kara, H. & Uzgoeren, E.** (2015). Yöneticilerde Boyun Eğici Davranış Eğilimlerinin Chaid Analizi ile İncelenmesi: Yönetici Adayı Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*(61), 451-462.
- Üstüner, M.** (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457. doi: 10.14527/kuey.2016.017
- Varol Bilgin, K.** (2021). *Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Yağ, T.** (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları ile Hesap Verebilirlik Yönelimleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi.
- Yaşar, T.** (2021). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Yangın, D.** (2015). *Etkileşim Adaleti ve Yöneticiye Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yavuz, P.** (2019). *Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdürlerinin Yönetim Tarzı ile Öğretmenlerin Mesleki Profesyonelliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Yemenici, A.** (2021). *Örgütlerdeki Yönetim Tarzı Algısının Çalışanların İzlenim Yönetimi ve Kariyer Tatmini ile Olan İlişkisi: Düzce İli İmalat Sektöründe Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Düzce: Düzce üniversitesi.
- Yıldırım Sevindim, K.** (2020). *Lise Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordama Düzeyi* (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi.
- Yılmaz Saka, S.** (2021). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Mizah Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi.
- Yörük, D. & Dündar, S.** (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.



## **EKLER**

EK A: Araştırma İzinleri (2 Sayfa)

EK B: Kişisel Bilgi Formu (1 Sayfa)

EK C: Ölçekler (2 Sayfa)

## EK A: Araştırma İzinleri

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.03.2022-139



### FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI

Karar Tarihi	10/03/2022	Karar Sayısı	13/04
--------------	------------	--------------	-------

#### KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Fahameddin BAŞAR / Rektör Yardımcısı - Başkan  
Prof. Dr. Erol KILIÇ / Güzel Sanatlar Fakültesi-Dekan- Üye  
Prof. Dr. Esra AKGÜL / MYO- Müdür- Üye  
Prof. Dr. Hasan BACANLI / Eğitim Fakültesi-Üye

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ/ Eğitim Fakültesi-Dekan V.- Üye  
Prof. Dr. Fatma ALİSİNANOĞLU / Eğitim Fakültesi - Üye  
Prof. Dr. Sefa SAYGILI/ Edebiyat Fakültesi - Üye  
Dr. Öğr. Üyesi Eyup Sabri KALA / Hukuk Müşaviri - Raportör

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 10.03.2022 tarihinde saat 14:00'da toplanmış ve aşağıdaki karar alınmıştır.

#### KARAR

**KARAR NO 2022-13/04** Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Selin ERTEN'in "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algıları ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki" isimli projesinde kullanacağı anket ve ölçeklerinin etik yönden uygunluğuna,

Toplantıya katılan Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu üyelerinin oy birliği ile karar verildi.

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Fahameddin BAŞAR  
Başkan

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Hasan BACANLI  
Üye

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Erol KILIÇ  
Üye

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Sefa SAYGILI  
Üye

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ  
Üye

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Esra AKGÜL  
Üye

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Fatma ALİSİNANOĞLU  
Üye



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-42643980  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Selin ERTEN)

03/02/2022

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinin 12.01.2022 tarihli ve 19592 sayılı yazısı.  
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 31.01.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algıları İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki  
Araştırma Türü : Anket  
Araştırma Yeri : İstanbul  
Araştırma Yapılacak Kişiler : Resmi / Özel Anaokulu, Anasınıfı Öğretmenleri  
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
03/02/2022  
Dr. Hasan Hüseyin CAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:

- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (7 Sayfa)
- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aykut ÇELİK  
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : Büro Hizmetleri  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden eeb6-1fa5-37a3-a65b-7940 kodu ile teyit edilebilir.

## **EK B: Kişisel Bilgi Formu**

1. Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

2. Öğrenim Durumunuz

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

3. Mezun Olunan Bölüm

Okul Öncesi Öğretmenliği

Çocuk Gelişimi

Ön lisans Çocuk Gelişimi

4. Çalıştığınız Kurum Türü

Resmi Anaokulu

Özel Anaokulu

Resmi Kuruma Bağlı Anasınıfı

Özel Kuruma Bağlı Anasınıfı

5. Öğretmenlikteki Kıdeminiz

1-5

6-10

11-15

16-20

21 ve üstü

6. Şu anki Müdürünüz ile Çalışma Yılıınız

0-2

3-4

5 ve üstü

7. Okul Müdürünüzün Branşı

Okul Öncesi Öğretmenliği

Diğer

## EK C: Ölçekler

### a. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği

#### Ek: Okul Müdürleri Yönetim Tarzı Ölçeği

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman	
İşbirlikli Yönetim Tarzı	1.Müdürümüz okul yönetiminde öğretmenlerle birlikte hareket etmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
	2.Müdürümüz, sorunlar karşısında çözümü öğretmenlerle birlikte üretmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
	3.Müdürümüz, bizlere rehberlik ederken güvenilir bir ilişki kurar.	①	②	③	④	⑤
	4.Müdürümüz, yeri geldiğinde öğretmenleri takdir eder.	①	②	③	④	⑤
	5.Müdürümüz, başarıların sadece birkaç öğretmenin değil bütün öğretmenlerin olduğuna inanır.	①	②	③	④	⑤
	6.Müdürümüz, herhangi bir konu hakkında karar verirken bizlerin görüşlerini dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
	7.Müdürümüz, problemler karşısında kendi çözüm yollarımızı bulmamıza yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
Otoriter Yönetim Tarzı	8.Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde, hatalara hoşgörü göstermeyeceğini hissettirir.	①	②	③	④	⑤
	9.Müdürümüz, öğretmenlerle iletişimlerinde ast-üst ilişkisine önem verir.	①	②	③	④	⑤
	10.Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde başat olamaya(baskın) çalışır.	①	②	③	④	⑤
	11.Müdürümüz öğretmenlerle ilişkilerinde katıdır.	①	②	③	④	⑤
	12.Müdürümüz, bulunduğu konumdan dolayı öğretmenlerin kendisine itaat etmesini bekler	①	②	③	④	⑤
	13.Müdürümüz, istemlerinde emir verici bir tarz kullanır.	①	②	③	④	⑤
	14.Müdürümüz, karşılıklı konuşmalarda yüksek sesle konuşur.	①	②	③	④	⑤
İlgisiz Yönetim Tarzı	15.Müdürümüz, sorunları çözmeyi erteler.	①	②	③	④	⑤
	16.Müdürümüz, sorunları görmezden gelir.	①	②	③	④	⑤
	17.Müdürümüz, eğitim öğretime ilişkin karşılaşılan sorunlar hakkında kendi görüş ve düşüncelerini belirtmez.	①	②	③	④	⑤
	18.Müdürümüz, her öğretmene şirin gözükmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
	19.Müdürümüz, okulun başarı düzeyinin ne olduğunu merak etmez.	①	②	③	④	⑤
	20.Müdürümüz, okulun eksiklerinin farkında değildir.	①	②	③	④	⑤
	21.Müdürümüz, “Çalışan”- “Çalışmayan” ayrımı yapmaz	①	②	③	④	⑤
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	22.Müdürümüz, yeni bir faaliyetin yapılmasına karşı çıkar.	①	②	③	④	⑤
	23.Müdürümüz, rutinin dışına çıkmayı istemez.	①	②	③	④	⑤
	24.Müdürümüz, sanki her girişimin sonunda sorun çıkacakmış gibi davranır.	①	②	③	④	⑤
	25.Müdürümüz, kendi kurduğu bir düzenin bozulmasından hoşlanmaz.	①	②	③	④	⑤

## b.Örgütsel Sessizlik Ölçeği

### EK: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	1	2	3	4	5
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

### Derecelendirme

- (1) Hiç Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Orta Düzeyde Katılıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen Katılıyorum