

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN YÖNETİM
BECERİLERİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİ: BEYOĞLU İLÇESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem Dervişoğlu

İstanbul
Kasım, 2017

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN YÖNETİM
BECERİLERİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİ: BEYOĞLU İLÇESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem Dervişoğlu

Danışman:
Doç. Dr. Hakan Akçay

İstanbul
Kasım, 2017

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Hakan AKÇAY (Danışman)



Üye Yrd.Doç. Dr.Hatice KADIOĞLU ATEŞ

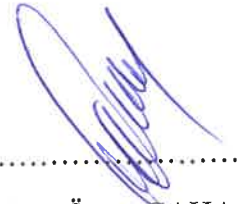


Üye Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdür V.

ÖNSÖZ

Bir ülkenin en önemli kaynağı olan bireyi bilgi ve donanımla en iyi şekilde yetiştirmeyi hedefleyen eğitim kurumlarında başarının sağlanması, görev ve sorumluluklarının bilincinde, iletişimi kuvvetli, çalışanlarını motive edebilen, planlama, organizasyon, zaman yönetimi, problem analizi, karar alma gibi birtakım becerilere sahip, iyi bir eğitim öğretim ortamı sağlayan lider bir okul yöneticisi ve okul ortamında duygu, düşünce, bilgi ve önerilerini rahatça paylaşabilen analitik, eleştirel, yaratıcı özellikleriyle gelişim ve değişime açık öğretmenlerin varlığıyla gerçekleşebilir.

Bu araştırma okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim becerileri ve bu becerilerin okul ortamında öğretmenler tarafından algılanışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliğine etkisi araştırılmıştır. Araştırma sürecinde bilgi ve tecrübeleriyle bana desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Hakan AKÇAY' a saygılarımı ve minnetimi,

Çalışmamı tamamlayabilmem için anket sorularını doldurma nezaketi gösteren, Beyoğlu ilçesinde çalışan öğretmen arkadaşlarıma,

Çalışma sürecinde maddi, manevi desteğini esirgemeyen sevgili eşim Cevat DERVİŞOĞLU, oğullarım Mehmet Akif ve Selim DERVİŞOĞLU' na teşekkürlerimi sunarım.

Çiğdem DERVİŞOĞLU

Kasım, 2017

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN YÖNETİM BECERİLERİYLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BEYOĞLU ÖRNEĞİ

Çiğdem Dervişoğlu

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hakan AKÇAY

Kasım- 2017, 121+XIV Sayfa

Son yıllarda eğitim kurumlarında sıklıkla yaşanan örgütsel sessizlik okullarda iletişimsizliğe, bilgi akışının azalmasına ve kurum içi işleyişin yavaşlamasına, farklı duygu, düşünce, bilgi ve önerilerin paylaşılmaması sebebiyle kurumsal sorunların çözülememesine, iyileşme ve yenilenme çalışmalarının engellenmesine, kurumsal bağlılığın azalmasına, çalışanların performansının ve dolayısıyla kurumsal başarının düşmesine sebep olmaktadır. Bu araştırma ile öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinde okul yöneticilerinin sahip olduğu birtakım yönetim becerilerinin ve bu yönetim becerilerinin okul yönetimine uygulama biçimlerinin etkisi incelenmektedir.

Araştırma, İstanbul ili, Beyoğlu ilçesinde yer alan ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 310 öğretmen ile kişisel bilgi formu, “Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri” ve “Örgütsel Sessizlik” ölçeği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi SPSS 21.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmayla ilgili bağımsız değişkenlerin frekans, yüzde ve standart sapma değerleri hesaplanmış, değişkenlere ait diğer ilişkilerin belirlenmesinde İlişkisiz t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), gruplar arasında gözlenen farkları belirlemek üzere ANOVA sonrası Post Hoc Tukey testi uygulanmıştır. Diğer yandan algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere ise Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak esas alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerine ilişkin algılarının yüksek düzeyde, örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticisi yönetim becerileri puanları ile örgütsel sessizlik puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmış analiz sonucunda algılanan yönetim becerileri ile okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı düzeyde ilişki saptanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin okulu iyi yönetmeleri, adil olmaları, yönetsel becerilerini gösterebilmeleri ve durumun olumlu algılanması ile öğretmenleri örgütsel sessizliğe iten sebeplerin ortadan kaldırılabilmesi, etkisinin azaltılabileceği ve öğretmenlerin sorunlarını, düşüncelerini daha rahat ifade edebileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Yönetim Becerileri, Örgütsel Sessizlik

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT SKILLS AND ORGANIZATIONAL SILENCY OF SCHOOL ADMINISTRATORS: SAMPLE FOR BEYOĞLU

Çiğdem Dervişoğlu

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Hakan AKÇAY

2017- Page: 121+XIV

In recent years organizational silence often experienced in educational institutions cause lack of communication, inability to transfer information, slowing in-house operation, inability to share feelings and thoughts, to prevent renovation, to reduce corporate loyalty, institutional success falls. This research examines the effects of the management skills of school administrators in the organizational silences of teachers and the way they apply these management skills to school management.

The research was carried out using 310 teachers in elementary, middle and high schools located in the province of Beyoglu in Istanbul with the personal information form "School Manager Management Skills" and "Organizational Silence" scale. In the study, descriptive scanning model and SPSS 21.0 package program were used to analyze the data. The frequencies, percentages and standard deviations of the independent variables were calculated, unpaired t test and one-way analysis of variance (ANOVA) were used to determine the other correlations of the variables, and Post Hoc Tukey test after ANOVA was applied to determine the differences among the groups. On the other hand, Pearson Multiplication Moment Correlation analysis was used to determine the relationship between Perceived School Manager Management Skills and Organizational Silence. The level of significance in the analyzes made is based on $p < 0,05$.

According to the results of the research, it was determined that the perceptions of the school administrators about the management skills of the teachers participating

in the research were high and the perceptions of organizational silence were moderate. As a result of the analysis made to determine the relation between the School Manager Management Skills scores and Organizational Silence scores, the relationship between perceived management skills and school environment, emotion, silence source, manager and isolation subscales was found to be significantly negative. According to this, school administrators' good governance, fairness, demonstrating managerial skills and positive perception of school administrators have led to the fact that the causes that pushed teachers to organizational silence can be removed / effected, and teachers can express their problems and thoughts more easily.

Key words: School Manager, Management Skills, Organizational Silence



İÇİNDEKİLER

	SAYFA
DIŞ KAPAK	i
İÇ KAPAK	ii
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZETLER	v
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
BÖLÜMLER	-
1. GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmayla İlgili Alt Problemler	4
Araştırmanın Önemi	4
Araştırmanın Amacı	5
Araştırmanın Varsayımları	5
Araştırmadaki Sınırlılıklar	5
Araştırmayla İlgili Tanımlar	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	6
Yönetim	6
Yönetimle İlgili Süreçler	7
Karar Süreci	8
Planlama Süreci	10
Örgütlenme Süreci	11
İletişim Kurma Süreci	12
Etkileme ve Yönelme Süreci	14
Eşgüdümleme Süreci	16
Değerlendirme Süreci	17
Eğitim Yönetimi	18
Okulların Yönetimi	19
Okullarda Yöneticilik	21
Okul Yöneticisinin Yönetimsel Becerileri	23
Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri	27

	SAYFA
Örgütsel Sessizlik	31
Örgütsel Sessizliğe Ait Boyutlar	33
Araştırmada Geçen Örgütsel Sessizlik Boyutları	36
Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	40
Bireysel Nedenler	40
Yönetimsel Nedenler	41
Sosyal/Örgütsel Nedenler	43
Örgütsel Sessizliğin Türleri	46
Kabullenilmiş Sessizlik (Razı Olma/İtaat Etme)	47
Korunmacı/Savunmacı Sessizlik	48
Korunmacı/Sosyal/Örgüt Yararına Sessizlik	50
Örgütsel Sessizlikle İlgili Teori ve Modeller	52
Beklenti/Bekleyiş Teorisi	52
Maliyet/Fayda Analizi	53
Bilişsel Çelişki	54
Sessizlik Sarmalı Teorisi	55
Planlı Davranma Teorisi	56
Duruma Uyuma/Kendini Uyarlama Teorisi	57
Abilene Paradoksu	58
Mum Etkisi Teorisi	58
Sağır Kulak Sendromu	59
Duygusal Olay Teorisi	59
Nezaket Teorisi	60
Örgütsel Sessizliğin Sebep Olduğu Sonuçlar	60
Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları	60
Örgütsel Sessizliğin Sebep Olduğu Kurumsal Sonuçlar	61
Örgütsel Sessizliğin Eğitim Kurumlarına Yansımaları	62
Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel Sessizliğin Önlenmesine İlişkin Öneriler	65
3. YÖNTEM	66
Araştırmanın Modeli	66
Araştırmanın Evren ve Örneklemi	66

	SAYFA
Veri Toplama Araçları	66
Kişisel Bilgi Formu	66
Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Ölçeği	67
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	67
Verilerin Toplanması	68
Verilerin Çözümlemesi	68
4. BULGULAR ve YORUMLAR	70
Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	70
Demografik Değişkenlerle Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinden Alınan Puanlara İlişkin Bulgular	71
Okul Yöneticisi Yönetim Becerilerine İlişkin Bulgular	83
Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	92
Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	95
5. SONUÇLAR, DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER	95
Sonuçlar	95
Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerilerine İlişkin Sonuçlar	97
Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğine İlişkin Sonuçlar	98
Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizliğe İlişkin Sonuçlar	98
Sonuçlara İlişkin Değerlendirme	104
İlgili Araştırmalar ve Sonuçların Tartışılması	105
Öneriler	106
Araştırmacılar İçin Öneriler	108
KAYNAKÇA	116
EKLER	116
Özgeçmiş	117
Ölçekler	120
Ölçek İzin Yazısı	121
Ölçek Uygulama Valilik Onayı	121

TABLÖLAR LİSTESİ

SAYFA

Tablo.1 Okul Yöneticisi Rollerini	22
Tablo.2 Okul Yöneticisi Standartları	24
Tablo.3 Örgütsel Sessizliğe Ait Türlerin Karşılaştırılması	51
Tablo.4 Demografik Özelliklere Ait Frekans ve Yüzdeler	70
Tablo.5 Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Gösterilme Düzeyleri	72
Tablo.6 Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Alt Boyutlara Göre Gösterilme Düzeyleri	75
Tablo.7 Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Yapılmış İlişkisiz t Testi Sonuçları	76
Tablo-8 Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Puanları ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları	77
Tablo-9 Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Puanları ile Meslekte Kıdem Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları	78
Tablo.10 Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Puanları ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları	79
Tablo.11 Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Puanları ile Çalışılan Müdür Sayısı Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	81
Tablo.12 Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Puanları ile Çalışılan Okul Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları	82

	SAYFA
Tablo.13 Örgütsel Sessizliğin Gösterilme Düzeyleri	83
Tablo.14 Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlara Göre Gösterilme Düzeyleri	85
Tablo.15 Örgütsel Sessizlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Yapılmış İlişkisiz t Testi Sonuçları	86
Tablo.16 Örgütsel Sessizlik Puanları ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	87
Tablo.17 Örgütsel Sessizlik Puanları ile Meslekte Kıdem Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları	88
Tablo.18 Örgütsel Sessizlik Puanları ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları	89
Tablo.19 Örgütsel Sessizlik Puanları ile Çalışılan Müdür Sayısı Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	90
Tablo.20 Örgütsel Sessizlik Puanları ile Çalışılan Okul Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları	91
Tablo.21 Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri Toplam Puanları ile Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizine İlişkin Sonuçlar	92
Tablo.22 Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizine İlişkin Sonuçlar	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil.1 Planlama Aşamaları	10
Şekil.2 İletişimin Öğeleri	13
Şekil.3 Örgütsel Sessizlik Nedenleri	46
Şekil.4 Örgütsel Sessizlik Türleri	47
Şekil.5 Sessizlik Spirali	56

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bir ülkenin eğitim kalitesi okulların kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu yüzden eğitim kurumları amaçlara hizmet etmenin ötesinde öğrencileri ve toplumu geliştirmeyi, çağa ayak uydurmayı, kaliteyi arttırmayı hedefler. Bunun sağlanması da ancak bilgi ve beceriyle donanmış, şartların gerektirdiğini uygulamaya geçirebilen, liderlik vasfı olan, iletişimi güçlü, görev ve sorumluluklarının bilincinde bir okul yöneticisinin varlığıyla olur. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken birtakım yönetim becerileri ve bu becerilerin varlığının öğretmenler tarafından algılanışları, öğretmenlerin okullardaki iletişim şeklini belirlemektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim becerilerini olumsuz veya eksik algılamaları, yöneticilerine karşı bazı örtük inançlara sahip olmalarına sebep olmaktadır. Yöneticinin fark edilen yönetsel eksiklikleri veya yanlış uygulamaları genellikle öğretmenler tarafından yöneticiye açıkça ifade edilememekte, öğretmenler kurum içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu araştırma ile okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim becerilerinin öğretmenler tarafından algılanışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Problem Durumu

Okullar eğitim sisteminin işleyişini doğrudan etkilerler. Okul yöneticilerinin eğitimsel amaçları gerçekleştirebilmek, okulun yapısını yaşatmak ve havasını koruyabilmek için liderlik etmesi, insan ilişkilerine önem vermesi, birtakım becerilerle donanmış olması gerekir. Yönetici, yönetimle ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini okul ortamında uygulayabilmek için yetkilere sahiptir. Yetkiler sayesinde kurum çalışanlarını etkiler, harekete geçirir, gerektiğinde emir verir. Okul yöneticisi sahip olduğu yetkilerini bilgi, beceri, kişilik özellikleri ve deneyimleriyle destekler. (Şişman ve Turan, 2004)

Okul yöneticisi eğitim-öğretimin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için insan ve madde gücünün kullanır. Bu yüzden insan kaynağı eğitimde çok önemli bir yere sahiptir ve okul yöneticisinin insan kaynağına gereken önemi vermemesi yönetimde hataya sebep olur. Hataya sebebiyet vermemek için okul yöneticisine düşen görev, eğitim-öğretim ortamını insan kaynağının daha iyi yararlanabileceği şekilde düzenlemek, bu konudaki yenilikleri takip etmek ve okula uyarlamaktır (Çelik, 1996). Bu yüzden okulun kim tarafından yönetildiği ve yönetimin nasıl gerçekleştiği dikkat isteyen bir konudur. Okul yönetiminde yaşanan sorunlar ve yapılan hatalardan okul yönetimi, dolayısıyla okul yöneticisi birinci derecede sorumludur. Bu açıdan bakıldığında okul yönetimine önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Okul yöneticisinin sorumluluk alanının oldukça geniş ve kapsamlı olmasının yanında son yıllarda okul yöneticisine ait beklentilerin değiştiği ve farklılaştığı görülmektedir. Okul yöneticisinin yalnızca okulu yönetmesi değil, okulu ve çevresini sosyalleştirmesi, öğretmen ve öğrencileri grup çalışmalarına yönlendirmesi, öğrenmeyle ilgili süreçleri takip etmesi, yeni projeler üretmesi, planlama, programlama ve organizasyonlar yapması, performans artırma çalışmaları düzenlemesi ve liderlik etmesi gibi çok yönlü olması beklenmektedir.

Okul yöneticisinde sahip olması beklenen birtakım becerilerin beklentileri karşılamaması öğretmenlerde veya diğer çalışanlarda okul yöneticisine karşı bazı olumsuz algılara, örtük inançlara sebep olmaktadır. Öğretmenler çalıştıkları okul yöneticisinin dinleme, insanlarla olan ilişkiler, okulda çatışma yönetimi, çalışanların motive edilmesi, planlama yapma, organizasyon, zaman yönetimi, bilgilendirme, liderlik etme ve etkileme, temsilci seçimi ve kontrolü, iyi bir öğrenme ortamı sağlama, öğrenci başarıları hakkında bilgilendirme gibi birçok becerisini kendi açısından değerlendirmeye almaktadır. Yöneticinin fark edilen yönetsel eksiklikleri veya yanlış uygulamaları genellikle öğretmenler tarafından yöneticiye açıkça ifade edilememekte, öğretmenler kurum içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Çalışanlar genellikle yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven, işini kaybetme korkusu, yöneticiyle iletişimin bozulma ihtimali, görev yeri değişimi kaygısı, dışlanma endişesi, utanma gibi nedenlerle sessiz kalmaktadır (Bildik, 2009). Öğretmenlerde örgütsel sessizlik yönetici, çalışılan ortam, kişisel duygular, iş arkadaşlığı vs. kaynaklı yaşanmışlıklar sebebiyle gerçekleşebilmektedir. Öğretmenler özellikle ifade ettiklerinin dinlenmediğini ya da yeterince saygı görmediğini

sözel/davranışsal olarak fark ettiğinde, fikirlerini açıklamanın kendileri açısından tehlikeli olduğunu düşünmeye başladıklarında sessizlik süreci başlamaktadır.

Öğretmenlerin kurum içerisindeki sessizliklerinde yönetici tutum ve davranışları önem taşımaktadır. Yöneticiye dair ilk izlenim, süreç içerisinde yönetici kaynaklı yaşanan olayların olumlu veya olumsuz sonuçları çalışanın kurum içerisindeki davranış kalıplarını belirlemektedir.

Yöneticilerin çalışanlara karşı olumsuz geri bildirimlerde bulunması, kurum içerisinde kendini çalışanlardan üstün görmesi, karşılıklı güven eksikliği, muhalefet ve kurum içi çatışmanın olumsuz ve tehlikeli olarak algılanması örgütsel sessizliği tetiklemektedir (Milliken and Morrison, 2000). Bu yüzden öğretmenler genellikle örgüt içerisinde kurum işleyişi veya yönetim hakkında konuşmayı tercih etmemekte, birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim becerilerini olumsuz algıladıklarında dahi kurum içerisinde yanlış anlaşılma, dışlanma, istenmeyen bir durumla karşılaşma, ceza alma olasılığına karşı düşüncelerini kasıtlı olarak gizlemeyi seçebilmektedir. Yönetici/meslektaş ile farklı görüşe sahip olmak veya azınlık olan grup içerisinde yer almak bireyin desteklenmeyeceği endişesine sahip olmasına sebep olmakta ve öğretmen grubun ortamını gözlemleyerek ya ortak görüşe yakın davranışlar sergilemekte ya da farklı görüşe sahip olduğu halde gruptan farklılaşmamak adına sessiz kalarak kendini izole etmektedir.

Kurum içerisinde örgütsel sessizlik ise kurumsal iletişimsizliğe, çalışanların birbirinden uzaklaşmasına, bilgi akışının azalmasına ve kurum içi işleyişin yavaşlamasına, alternatiflerin tartışılmamasına, farklı duygu, düşünce, bilgi ve önerilerin paylaşılmaması sebebiyle kurumsal sorunların çözülememesine, iyileşme ve yenilenme çalışmalarının engellenmesine, örgütsel bağlılığın azalmasına, çalışanların performansının ve dolayısıyla kurumsal başarının düşmesine sebep olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin okulu iyi yönetmelerinin, okul içerisinde adaletli olmalarının, yönetsel becerilerini gösterebilmelerinin ve durumun öğretmenler tarafından olumlu algılanmasının, öğretmenleri örgütsel sessizliğe iten sebepleri ortadan kaldırabileceği/etkisini azaltabileceği ve öğretmenlerin sorunlarını, düşüncelerini daha rahat ifade edebileceği düşünülmektedir.

Araştırmayla İlgili Alt Problemler

- İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, meslekte kıdem, çalışılan okul türü, şimdiye kadar çalışılan müdür sayısı) göre farklılaşmakta mıdır?
- İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, meslekte kıdem, çalışılan okul türü, şimdiye kadar çalışılan müdür sayısı) göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Günümüzde okul yöneticilerinin eğitim, öğretim, yönetim, iletişim, organizasyon, problem çözümü, proje üretilmesi, okulun finansal işleri gibi birçok konuda teknik birtakım becerilere sahip olması beklenmektedir. Öğretmenler birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin öncülük etme, öğretme, aydınlatma, yol gösterme, yaratıcı olma, durumu önceden sezerek çözüm arama, dinleme, iletişim, okulda çatışma yönetimi, motive etme, planlama yapma, organizasyon, zaman yönetimi, bilgilendirme, iyi bir öğrenme ortamı sağlama, öğrenci başarıları hakkında bilgilendirme gibi birçok becerisinin varlığını sorgulamakta ve yönetici hakkında kendince birtakım algılara sahip olmaktadır. Sahip olunan algı ve inançlar zamanla öğretmenlerin kurum içerisindeki işleyiş hakkındaki fikir ve önerilerini açıklamalarını, doğru ve yerinde geri bildirim sağlamalarını zorlaştırmaktadır.

Örgütsel sessizlik okullarda iletişimsizliğe, bilgi akışının azalmasına ve kurum içi işleyişin yavaşlamasına, farklı duygu, düşünce, bilgi ve önerilerin paylaşılmaması sebebiyle kurumsal sorunların çözülememesine, iyileşme ve yenilenme çalışmalarının engellenmesine, kurumsal bağlılığın azalmasına, çalışanların performansının ve dolayısıyla kurumsal başarının düşmesine sebep olmaktadır. Bu yüzden okul yöneticilerinin okulu iyi yönetmeleri, adil olmaları, yönetsel becerilerini gösterebilmeleri ve durumun olumlu algılanması ile öğretmenleri örgütsel sessizliğe iten sebeplerin ortadan kaldırılabilmesi/etkisinin azaltılabileceği ve öğretmenlerin sorunlarını, düşüncelerini daha rahat ifade edebileceği düşüncesiyle araştırma yapılması gerekli görülmüştür.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim becerilerinin öğretmenlerin algılarıyla belirlenmesini, algılanan becerilerle öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmada kullanılan “Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri” ve “Örgütsel Sessizlik” ölçeklerinin araştırma için istenen bilgileri ölçmeye yeterli olduğu,
- Araştırma örnekleminin evreni temsil edebilecek yeterlilikte olduğu,
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularını gönüllülük esasıyla ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

Araştırmadaki Sınırlılıklar

Araştırma 2016-2017 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Beyoğlu ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 311 öğretmenin “Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri” ve “Örgütsel Sessizlik” ölçeklerine verdiği cevaplarla sınırlıdır.

Araştırmayla İlgili Tanımlar

Okul Yöneticisi: Okul yöneticisi kanun ve yönetmeliklere uygun görevlerini yerine getiren, okulu düzene koyan, denetleyen, ders okutan, okulu belirlenen amaçlara göre yöneten ve bulunulan durumu değerlendiren ve okulu geliştiren kişidir (MEB İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği, 2003). Araştırmada geçen okul yöneticisi kavramı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan *okul müdürlerini* kapsamaktadır.

Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri: Okul yöneticisinin sahip olması beklenen dinleme, iletişim, okulda çatışma yönetimi, çalışanların motive edilmesi, planlama yapma, organizasyon, zaman yönetimi, bilgilendirme, liderlik etme ve etkileme, iyi bir öğrenme ortamı sağlaması, öğrenci başarıları hakkında bilgilendirme, problem analizi/karar alma gibi teknik birtakım becerileri içermektedir (Şekerci, 2006).

Örgütsel Sessizlik: Sessizliğe kurumsal anlamda bakıldığında kurum çalışanlarının işle ilgili konularda bilinçli olarak duygu ve düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlanabilir (Milliken and Morrison, 2000).

II. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim

Yönetim, bir kurumda belirlenen hedeflere, istenilen düzeyde ulaşmak için planlama yapma, yürütme, koordinasyonu sağlama ve kontrol etme işlemlerinin tekniklere uygun bir biçimde uygulanması sürecidir. Bu süreçte yöneten ve yönetilenin yer aldığı hiyerarşik bir düzenle ulaşılmak istenen amaç esastır (İlgar, 2000).

Zaman içerisinde toplumsal yaşamın gerektirdiği ihtiyaçların karşılanması için insanlar yönetsel düzene gerek duymuştur. Yönetsel düzenin sağlanması, birlikte yaşayan insanların ortak amaç ve ihtiyaçlarla birlikte gruplaşmalarını, dolayısıyla küçük gruplarla birlikte kurumların oluşumunu sağlamıştır.

Kurumlarda yönetim; insan, zaman, malzeme, donanım ve maddi kaynakların yerinde, yeterli ve doğru kullanımı faaliyetidir. Bahsi geçen faaliyetlerin etkili ve verimli olabilmesi mevcut koşulların doğru değerlendirilerek kullanımına bağlıdır. Yani yönetilen organizasyonlarda amaçlanan hedeflere ulaşmak için gösterilen çabanın ve maliyetin minimum, ortaya çıkan sonuç veya ürünün maksimum performansta olması beklenir.

Yönetim, kurumların örgütsel amaçlarını başarıyla gerçekleştirmekle sorumlu bir yapıdır. Yöneticiler istenen başarıyı elde etmek için çeşitli aşamaları içeren süreçleri kurumlarında uygularlar. Bu süreçler kurum bazında bazı farklılıklar göstermekle birlikte birçoğu birbirine benzer. Bu açıdan bakıldığında yönetimin evrensel bir süreç olduğu söylenebilir (Akat ve diğerleri, 2002).

Yönetim istenilen amaca ulaşmak için “akıl” kaynağını kullanmayı gerektirir. Akılcılık, toplumun ihtiyaçlarının karşılanması aşamasında istenilen ile ortaya çıkan ürünün uyumlu olmasıyla gerçekleşir. İşte bu denge ve düzeni sağlamak ancak ve ancak iyi bir yönetim sayesinde gerçekleşebilir (Can ve Güney, 2007).

Yönetim konusunu genel olarak özetlemek gerekirse;

- Yönetim, toplumlar, kurumlar ve insanlar için mutlak bir ihtiyaçtır.
- Her yönetimin ulaşmak istediği bir takım amaçları vardır.
- Yönetimler hedeflenen amaçlara ulaşmak için gerekli planlama ve yürütme işlerinin yapar, koordinasyonu sağlar ve süreç sonunda kontrol eder.
- Hedef insan, zaman, malzeme, donanım ve maddi kaynakların yerinde, yeterli ve doğru kullanarak minimum performansta maksimum sonuç elde etmektir.
- Yönetimlerde hiyerarşik düzene bağlı bir süreç söz konusudur.
- Süreç sonucunda mal, ürün veya hizmet üretilir.

Yönetimle İlgili Süreçler

İyi bir yönetimde bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli becerilerden biri kurumuyla ilgili yönetsel süreç aşamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmak ve bu bilgileri süreç içinde doğru ve yerinde uygulamaya koymaktır.

Her kurumun uzun veya kısa vadede ulaşmayı hedeflediği amaçları vardır. Eğitimde yönetimlerin amacı, milli eğitimin genel yönetim ilkelerini benimseyerek, kaynakları etkin bir biçimde kullanarak eğitim kurumlarını ve dolayısıyla öğrencileri daha ileriye taşımaktır (Başaran,1989). Yönetimler kurumsal amaçlara ulaşmak için planlama, planlanana uygulama veya uygulanmasını sağlama, ortaya çıkan ürün veya hizmeti kontrol etme, sonucun değerlendirilmesi ve bir sonraki süreç için düzeltmelerin yapılması gibi süreçleri içeren aşamaları uygularlar. Bu uygulamanın yapılması diğer kurumlar gibi okulları da hedeflenen amaca ulaştırırken aynı zamanda kaynakların verimli kullanımını, öğretmenin ve öğrencinin denetlenmesini, sorunların çözümünü ve kurumsal düzeni de sağlar.

Yönetimle ilgili sürecin uygulanabilmesi için süreç aşamalarının iyi bilinmesi gereklidir. Yönetimle ilgili süreçler farklı kaynaklarda farklı sınıflamalara sahip olmakla birlikte bilinen en yaygın sınıflama Fayol tarafından yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre yönetim süreçleri aşağıdaki gibidir (Kaya,1993);

1. Planlama
2. Örgütlenme
3. Emir-komuta
4. Eşgüdümleme
5. Denetleme

Fayol (1949) tarafından yapılan sınıflama daha sonra Gregg (1957) tarafından geliştirilerek yedi konu başlığı altında incelenmiştir. Yönetim sürecinin en başına planlama aşamasından önce karar verme aşaması, sürecin sonuna ise değerlendirme aşaması eklenmiştir. Yapılan yeni sınıflamada yönetim süreçleri; Karar Verme, Planlama Yapma, Örgütlenme, Kurum İletişimi, Etkileme/Yönelme, Eşgüdümleme/Koordinasyon ve Değerlendirme olarak belirtilmiştir (Aydın, 2000).

Karar Süreci

Yönetimde uygulamaya geçmeden önce yapılması gereken ilk etkinlik karar vermektir. Karar verme, herhangi bir konu veya problem üzerine düşünmek, sonuca ulaşmak adına yapılabilecekleri değerlendirerek en doğru seçeneğe yönelmektir.

Kurum adına alınacak tedbir ve kararların sorumlusu yönetimlerdir. Bir yönetici kurum içerisinde başarıya ulaşmak ve kurumunu daha ileriye taşıyabilmek için sürekli karar verme durumuyla karşı karşıyadır (Tosun, 1990). Bu açıdan bakıldığında karar verme mekanizması sürecin her aşamasında temel teşkil eder. Temeli doğru yapılandırılmamış bir örgütte ise yönetimde birtakım aksaklıklar yaşanır.

Yöneticinin kurumu için doğru kararlar verebilmesi, onun karar verme süreciyle ilgili yeterli bilgi sahibi olmasına ve bu süreçte kendine yardımcı olacak doğru personeli uygun pozisyonda çalışmaya yönlendirmesiyle sağlanır (Vroom, 1973). Karar sürecinin dikkat edilmesi gereken özellikleri aşağıda belirtilmiştir:

- Karar verme, kurum içerisindeki sorunların farkına varıp çözüm üretebilme becerisidir. Yönetici tarafından üretilen çözümler akılcılığı ve uygulanabilirliğiyle ön plana çıkmalıdır.
- Karar verme, sorunun veya konunun seçenekleri arasından en uygun olanını tercih edebilmektir (Daft, 2003). Kurum adına verilebilecek en uygun karar, az maliyet ve emekle en iyi sonuca ulaştırma seçmektir.
- Karar verme, geleceği ön görebilmektir. Yönetici vereceği kararlarla ilgili olası sonuçları iyi düşünüp konuya ilişkin olumlu ve olumsuz durumları mutlaka gözden geçirmelidir (Dinçer ve Fidan, 1996).
- Karar vermek otoriteye bağlı sorumluluk alma işidir (Yozgat, 1992). Yönetici her kararında otoritesini kullanır, karara ve sonuçlarına ait sorumluluğu üzerine alır.

- Karar vermek gelecekle ilgili planlama yapmaktır. Karar vermek ile planlama yapmak arasında fark planlama yapmanın karar vermektten daha ayrıntılı bir süreç olmasıdır (Tosun, 1990).
- Karar verme birtakım zorluklar içerir. Bazı durumlarda süreç içerisinde aksaklıklar, eksiklikler veya çatışmalar karar vermeyi zorlaştırabilir. Doğru ve yerinde alınmayan kararlar olumsuz sonuçlanabilir.

Yöneticinin karar vermeyle ilgili özellikleri bilmesi tek başına bir anlam ifade etmeyebilir. Karar vermenin özellikleri bilen yöneticinin aynı zamanda sürecin aşamalarını da bilip doğru bir şekilde uygulaması gerekir. Öncelikle karar verme süreci, yapılması gereken işle ilgili bir problemin fark edilmesi ve tanımlanmasıyla başlar. Tanımlanan problem veya yapılması gereken iş sınırlandırıldıktan sonra konu hakkında gerekli bilgi toplanır. Toplanan bilgiler değerlendirilerek en uygun seçenek uygulanır. Süreç sonunda sürecin başarısı sorgulanarak gerekli tedbirler ve düzenlemeler sağlanır.

Karar verme sürecinin eğitim örgütlerinde karşılığı genellikle okul yöneticisinin öğretmen, öğrenci, eğitsel/sosyal etkinlikler yönetim-öğretmen-veli ilişkileri ve okulun idari işleri hakkındaki kararlarını içerir. Doğru ve yerinde alınmış kararlar başarılı bir okul yönetiminin yarısını fazlasıdır (Doğrusöz, 1985).

Okul yöneticisi yönetimde karar alırken diğer kurum yöneticilerinden daha dikkatli olmalıdır. Bir kurum yöneticisinin aldığı kararlar sadece kurumunu bağlarken, bir okul yöneticisinin aldığı kararlar o okulda bulunan öğretmen, personel, öğrenci ve velilerini de etkiler. Bu bakımdan okul yöneticisi karar alırken dikkat etmesi gereken hususlara aşağıda değinilmiştir:

- Okul yöneticisi kurumuyla ilgili sorunları doğru tespit etmeli ve buna uygun çözümler getirebilmelidir.
- Okul yöneticisinin kararları akılcı, soruna odaklanan ve yaratıcı olmalıdır.
- Okul yöneticisinin kararları kurum yararını gözetir nitelikte olmalıdır.
- Alınan kararlar toplumsal değerlere aykırı olmamakla birlikte mutlaka gerçekleştirilmelidir.
- Okul yöneticisi kararlarını değişim ve gelişimlere uyum sağlayabilecek nitelikte vermelidir.

Planlama Süreci

Planlama, bir konu veya bir sorun üzerine düşündükten sonra ne yapılabileceği hakkında programlama yapmaktır. Yapılan programlama sayesinde kurumların amaçları açıkça ortaya konur ve bu amaçlara hangi koşullar ile ulaşılabileceği belirlenir.

Bir yönetici planlama yaparken;

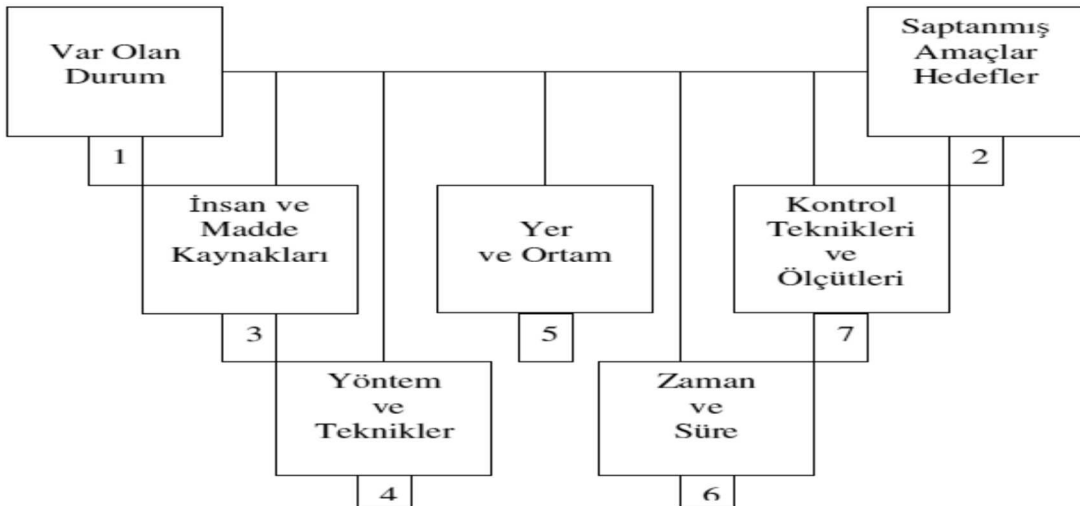
- Kurumunun geçmişini doğru analiz etmeli,
- Geleceği ön görmeli ve buna göre organizasyonu sağlamalı,
- Planlamanın zamansal olarak amaçlanan süresini net olarak belirlemeli,
- Planlamanın amaçlara hizmet eder biçimde bütüncül, yalın ve anlaşılır olmasına dikkat etmeli,
- Kurumu geliştirmeyi amaçlamalı,
- Planlamayla ilgili maliyet hesabını iyi yapmalı ve tüm olasılıkları göz önünde bulundurmalıdır.

Kurumsal olarak yapılan planlamalar bireysel planlamalara nazaran daha fazla dikkat ister. Bireysel planlamalardaki aksaklıklar yalnız kişileri bağlarken, kurumsal aksaklıklar kurumda bulunan tüm çalışanları etkiler. Bu yüzden yapılan planlamanın her aşaması ayrıntılı olarak belirlenmeli ve olasılıklar değerlendirilmelidir.

Planlamanın aşamaları aşağıdaki şekil üzerinde belirtilmiştir (Taymaz, 2000).

Şekil 1

Planlama Aşamaları



Şekil 1'de ifade edildiği üzere planlamada yapılması gereken ilk aşama kurumla ilgili mevcut durumun belirlenmesi ve ardından kurumsal ihtiyaçlar çerçevesinde amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Daha sonra sırasıyla amaçlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar, uygulamanın gerçekleşmesi kullanılacak yöntem ve istenen ortam saptanır. Planlamada büyük önem arz eden diğer konu ise istenen iş ve işlemlerin ne kadar zamanda bitirileceği ile nasıl ve ne şekilde kontrol edileceğidir. Özetle yönetici neyi (amaç), ne zaman (beklenen süre), ne ile (kaynak), nasıl (yöntem), nerede (mekan) ve kime (iş yapacak personel) yaptıracağını iyi bilmelidir.

Amacı nitelikli insan yetiştirmek olan eğitim kurumlarında da diğer kurumlarda olduğu gibi her aşamasının ayrıntılı olarak düşünülüp planlanması gerekir. Okul yöneticisi planlama yaparken aşağıdaki özellikleri dikkate almalıdır (Aydın, 2000):

- Okulla ilgili planlama yaparken planların uzun vadeli olmasına dikkat etmelidir.
- Planlama eğitimsel gelişimlere uygun, esnek ve bütüncül olmalıdır.
- Yapılan planlama toplumsal/ekonomik kalkınma planları ile bütünlük sağlamalı ve eğitim sistemini kapsar nitelikte olmalıdır.

Örgütlenme Süreci

Örgütlenme, kurumlarda amaçları gerçekleştirmek üzere planlanan birtakım işlerin düzene konması, insan ve madde kaynaklarının doğru yönetimi, örgütlenmesi ve eşgüdümlemesi sürecidir.

Örgütlenme bir bakıma planlama sürecinde ele alınan konuların nasıl uygulanacağını ortaya konmasıdır. Bu aşamada çalışan personelin iş tanımlamaları yapılarak görev alanı sınırlandırılır. Yapılacak işler personele uygun bir biçimde gruplandırılarak bölümler ve ekipler belirlenir. Bu sayede çalışanların işle ilgili iyi ilişkiler geliştirmeleri de beklenir (Özalp ve diğerleri, 2004).

Örgütlenmede süreç iki farklı boyuttan beslenir. Bu boyutlardan ilki insan yönetimini temsil eden informal boyuttur. İkinci boyut olan formal boyut ise kadro, donanım, yapı gibi öğeleri içerir. Süreç formal boyut üzerinde yapılandırılır. Sürecin aşamalarını sıralamak gerekirse (Balcı ve Aydın, 2003);

1. Sürecin ilk aşamasında amaçları gerçekleştirmek için planlamada belirlenmiş işler bölümlere ayrılır, basamaklandırma yapılır. Basamaklandırma yapılan bölümlere yetki ve sorumluluklar verilir.
2. İkinci aşamada, ilk aşamada kurulan yapı üzerine kadrolama yapılır. Kadrolama için kurumda bulunan personelden işe uygun nitelik ve nicelikte olanlar görevlendirilir.
3. Üçüncü aşamada, seçilen personelin işini nitelikli olarak yerine getirebilmesi için gerekli donanım ve ortam sağlanır. Bu sayede personel fizyolojik ve psikolojik olarak kendini daha iyi hisseder.

Eğitim ve okul yönetiminde eğitim öğretimin kalitesinin sağlanabilmesi için eğitimle ilgili tüm öğelerin verimli bir biçimde kullanılması ve örgütlenmesi gerekir. Örgütlenme süreci ise ancak gerekli araç, gereç, donanımın düzenlenmesi ve çalışanların görevlerini yapabilmelerine imkân sağlamakla gerçekleşir. Ayrıca eğitim kurumlarının örgütlenme ilkelerine uygun işleyişleri onların eğitimsel gelişim ve değişimleri takip etmelerini ve diğer sistemlerle uyumunu kolaylaştırır.

İletişim Kurma Süreci

İletişim, iki veya daha fazla kişinin karşılıklı duygu ve düşünce paylaşımını ifade eden bir kavramdır. Kurumların da insan topluluklarından oluştuğu ve personelin sürekli iletişim kurdukları düşünüldüğünde, yönetimde iletişim sürecinin büyük önem teşkil ettiği söylenebilir.

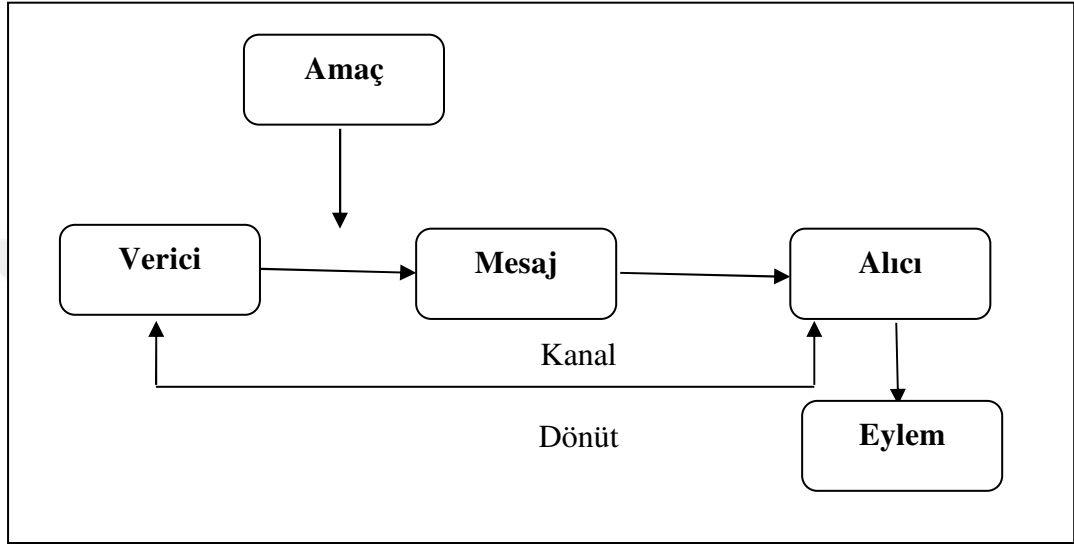
Yönetimlerde iletişim insanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek, düzeltmek, gerekli haberleşmeyi sağlamak, yönetim tarafından verilen görevleri yerine getirmek ve koordinasyonu sağlamak için gereklidir (Bursalıoğlu, 2005).

Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim yönetiminin her aşamasında iletişime ihtiyaç vardır. Eğitim kurumları içinde yer alan öğretmen-öğrenci-veli ve okul yöneticisi arasında yaşanan diyalogların kalitesi eğitimin istenen amaçlarına ulaşmasını ve dolayısıyla beraberinde başarıyı getirir.

Eğitim kurumlarında bilgi iletişim sayesinde taşınır. Okul ve toplumsal çevrenin birbiriyle karşılıklı uyumu, bilgi akışı ve yeni fikirlerin üretilmesi iletişimle gerçekleşir. Yönetici, öğretmen ve öğrenci arasındaki etkileşimi sağlar. Yönetimsel kararların zamanında, doğru, hızlı ve bozulmadan aktarılmasına yardımcı olur (Tuzcuoğlu, 2009). Aynı zamanda iletişim eğitimde üretim, düzenleme, yenileşme,

gelişme ve sosyalleşme amacına hizmet eder. Bu yüzden eğitim yöneticisinin iletişime önem vermesi ve bu konuda bilgi sahibi olması önemlidir. İnsanlar arasında bilgi akışını sağlayan iletişimin temel öğeleri aşağıdaki şekil üzerinde özetlenmiştir.

Şekil 2
İletişimin Öğeleri



Şekil 2’de görüldüğü gibi iletişim sürecinin öğeleri amaç, verici, mesaj, kanal alıcı eylem ve dönüttür (Bursalıoğlu, 2002). Öncelikle her iletişimin mutlaka bir amacı vardır. Birey amacı doğrultusunda karşısındakine seçtiği yolla bir mesaj iletir. Mesajı alan alıcı mesajla ilgili bir anlamlandırma yapar ve aldığı mesaj karşısında söyleyeceği söze veya uygulamaya geçireceği eyleme karar verir. Verilen karar sonunda karşısındakine dönüt sağlar. Dönüt iletişim sürecinde karşılıklı olarak devam ettiği için tek yönlü değil karşılıklıdır.

Eğitimde yönetici, öğretmen ve öğrenci arasında karşılıklı iletişim sürekli devam eder. Okul içerisinde olumlu bir eğitim öğretim ortamı oluşturmada ve bunu devam ettirmede okul yöneticisinin dikkat etmesi gereken bazı hususlar yer almaktadır (Bursalıoğlu, 2003):

- Okul yöneticisi yapıcı, olumlu ve sürdürülebilir tarzda iletişimi benimsemelidir.
- Okul yöneticisi iletişim konusunda öncü olmalıdır.
- Okul yöneticisi çevresindekileri iletişime katılma konusunda güdülemelidir.

- Okul yöneticisi liderlik vasfı olan diğer personeli de çalışmalara katmalıdır.
- Okul yöneticisi okul içerisinde istek ve ihtiyaca yönelik dengeyi kurabilmelidir.
- Okul yöneticisi okulda iletişime engel olabilecek unsurları fark edip gerekli tedbirleri alabilmelidir.
- Okul yöneticisi okul içerisindeki iletişimle ilgili destek ve karşıt güçleri tanıyıp söylentilerle ilgili önlem alabilmelidir.
- Okul yöneticisi iletişim kurarken çeşitli iletişim araçlarını kullanabilmelidir.

Etkileme ve Yönelme Süreci

Etkileme bireyin bir kişiye veya gruba ait davranış kalıbını, duygu, değer ve inanışlarını değiştirebilme yetisidir (Başaran, 2000).

Kurumda amaçlara ulaşmak için personelin olumlu anlamda etkilenmesi ve doğru işe yönltilmesi gerekir. Yönetici, amaçlara ulaşma noktasında içsel olarak güdülenmeli ve sonrasında yanında çalışan personeli etkilemelidir. Bunu yapabilmek ise personele ait beceri ve özelliklerin iyi analiz edilmesiyle olur. Yönetici iyi tanıdığı personeli ile kurumunda yüksek performans ve verimlilik sağlayabilir.

Etkileme içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı yolla elde edilebilir. İçsel etkileme; çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması, örgütsel bağlılığının ve kararlara katılımının sağlanması ile dışsal etkileme ise; hizmet içi eğitim, enformasyon ve yetkiyle elde edilir (Bursalıoğlu, 2003).

Kurum yöneticileri çalışan personelin verimini arttırmak ve hedeflere ulaşabilmek için çeşitli etkileme yöntemlerine başvururlar. Yöneticilerin sıklıkla kullandığı yöntemlerin başında gelen yetki/otorite kullanmadır. Diğer etkileme yöntemlerine ise aşağıda kısa özetler halinde değinilmiştir (Yukl and Tracey, 1992).

- Bazı yöneticiler çalışanı etkilemek için mantıklı açıklamalar yapar, ikna etme yoluna gider, genellikle rica eder. Bu *rasyonel ikna* yöntemidir.
- Bazı yöneticiler çalışanı verilen işi yapabileceği konusunda motive eder, güvenini arttırır, harekete geçirir. Bu *ilham verme* yöntemidir.
- Bazı yöneticiler çalışanın konuya ilişkin fikirlerini alır, gerekirse ona danışır, kendini değerli hissetmesini sağlayarak onu etkiler. Bu *danışma* yöntemidir.

- Bazı yöneticiler çalışana kendini beğendirme eğilimindedir, onun gözünde olumlu algı oluşturur ve bu sayede işini daha kolay yaptırır. Bu *kendini beğendirme* yöntemidir.
- Bazı yöneticiler çalışana işi yaptığı takdirde istediği alanla ilgili bir değişim veya hareket serbestliği tanır. Bu *değişim/takas* yöntemidir.
- Bazı yöneticiler çalışana etkilemek adına ona arkadaşça, dostça, samimi davranır. Bu *kişisel çekicilik* yöntemidir.
- Bazı yöneticiler çalışana işi yapmak konusunda etkilemek için başkasından yardım alır. Bu *koalisyon* yöntemidir.
- Bazı yöneticiler çalışanları etkilemek için işe girişte kabul edilen kural ve yasal dayanakları öne sürer. Bu *yasal dayanak* yöntemidir.
- Bazı yöneticiler ise çalışanları sürekli uyarma, baskı ve tehdit etme eğilimindedir. Bu *baskı* yöntemidir.

Okullarda yer alan tüm uygulamalar okul yöneticisinin sorumluluk alanındadır. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticisinin okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerinin geliştirilebilmesi için etkileme gücünü kullanması gerekir. Etkileme gücünü kullanmak da ancak yöneticinin etkilemenin yönetimdeki önemini kavramış, etkilemeyle ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olması ve bu etkiyi davranışlarında göstermesi gerekir. Okul yöneticisi okulda iyi bir etki yaratabilmek için bazı hususlara dikkat etmelidir (Akçay, 2003):

- Okul yöneticisi çalışanlarla formal düzeyde ilişki kurmalı ve disiplini elden bırakmamalıdır.
- Göreviyle ilgili yetkisinin genişliğini çevresine hissettirmeli, aldığı kararların önem arz ettiğini vurgulamalıdır.
- Okul yöneticisi öğretmenlere örnek olabilecek davranışlar sergilemeli ve onları eğitimsel anlamda desteklemelidir.
- Okul yöneticisi eğitim öğretimle ilgili değişimleri ve gelişmeleri takip edip uygulanmasını sağlamalıdır.
- Öğretmenlerin ilgi ve yeteneklerine göre kararlara katılımlarını sağlamalıdır.
- İkna kabiliyetini kullanarak işlerin üst düzeyde sürdürülmesini sağlarken kurum içi işbirliği ve uzlaşma ortamı oluşturmalıdır.

Eşgüdümleme Süreci

Eşgüdümleme, kurum amaçlarına ulaşabilmek için yönetimin ve çalışan personelin birbirine uyumlu, devamlılık arz eden bir düzenle çalışmaları halidir.

Bir kurumda eşgüdümlemenin sağlanabilmesi için başlangıçta herkesin uyacağı ortak bir davranış planlaması yapılmalıdır. Bu kalıbın oluşturulması diğer süreçlerde ortak harekete edilebilmesi ve değerlendirmenin yapılabilmesi açısından önemlidir. İkinci aşama belirlenen davranış kalıbının ilgili tüm personel tarafından algılanması ve anlaşılmasıdır. Bu aşama süreç içerisinde yanlış anlaşılma ve uygulamalara yol açmaması açısından gereklidir. Eşgüdümleme sürecindeki son aşama ise belirlenen kalıplara uyması beklenen personelin bu konuda isteklendirilmesi ve güdülenmesidir (Dikerel, 2008).

Eşgüdümleme çalışanların görev ve sorumluluklarına dair farkındalık sağlarken, bireyin işini benimsemesine yardımcı olur. Eşgüdümlemeyle yapılan veya yapılacak çalışmalar hakkında personel bilgilendirilirken örgüte ait kaynaklar birleştirilir, farklı birimler arasındaki çalışmalar uzlaşma içerisinde yürütülür (Taymaz, 2000). Bu sayede çalışanlar bir hedef/amaç üzerine bir şeyler başarma duygusunu yaşarlar, kuruma uyumları kolaylaşır, daha istekli ve organize çalışırlar.

Yöneticilerin eşgüdümleme sürecini uygulama tarzları birbirlerine göre farklılık göstermekle beraber yaygın olarak tercih edilen eşgüdümleme yöntemleri aşağıdaki gibidir (Başaran,1989):

- Çalışanı güdüleme,
- Ödül veya ceza verme,
- Çalışmaya özendirme,
- Yarıştırma,
- Gözdağı verme,
- İşi daha çekici kılmak.

Okul içerisinde eşgüdümlemeyi sağlamak okul yöneticisinin görevidir. Okul yöneticisi eşgüdümlemeyi sağlayabilmek için de kurumuyla ilgili hedef ve amaçları benimsemeli, okulla ilgili bileşenleri doğru tanılamalı, kaynaklarla personel gücünü ilişkilendirebilmelidir.

Okul yöneticisi eşgüdümleme sürecini doğru ve yerinde uygulayabilmek için (Bursalıoğlu, 1998);

- Okulda görevlere ilişkin bir örgüt şeması oluşturmalı,

- Uygulamalarını mutlaka yazılı kanun ve tüzükler ile planlı-programlı bir şekilde gerçekleştirmeli,
- Uygulamalara ilişkin kayıtları düzenli olarak tutmalı,
- Okulda etkin ve sürekli iletişim sistemi kurmalı,
- Eşgüdümlemeyi sağlamak için personelin ilgi ve yeteneklerine göre gerekli durumlarda problem çözümü için komisyonlar oluşturmalı,
- Öğretmen ve çalışan diğer personelin moral ve motivasyonu için uygun ortamı sağlamalıdır.

Değerlendirme Süreci

Yönetim sürecinin son aşaması olarak sayılan değerlendirme, sürecin başında hedeflenen amaçlara, plana ve dolayısıyla istenen sonuca ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü, bir bakıma başarının ölçütüdür.

Değerlendirmede amaç yalnızca süreçten elde edilen başarıya ulaşma düzeyini belirlemek değildir. Değerlendirme sonuçta olabileceği gibi sürecin başında veya ortasında da yapılabilir. Bu sayede ulaşılan sonuç veya ürünün kontrolünün yanında süreç içerisindeki tüm öğelerin de denetimi sağlanır, gerekli önlemler alınır.

Denetleme/değerlendirme süreci dört aşamadan oluşur. İlk aşama, başarıya ulaşıp ulaşılmadığının hangi kriterlere göre belirleneceği *ölçünleme* aşamasıdır. Ölçünleme aşamasında amaç/hedeflere uygun kriterler belirlenir. İkinci aşama, ulaşılan sonuç veya ürünün düzeyinin belirlendiği *ölçme* aşamasıdır. İkinci aşamada sonuçlar sayısal verilerle somutlaştırılır. Üçüncü aşama, süreç sonunda ulaşılan sonuç ile ölçütün karşılaştırıldığı *karşılaştırma* aşamasıdır. Bu aşamada, ilk aşamada belirlenen kriterlere göre ulaşılan sonucun düzeyi belirlenir. Dördüncü aşama, ölçme sonucu ile ölçme kriteri arasındaki farkın amaca uygunluğunun belirlendiği *düzeltilme* aşamasıdır. Düzeltme aşamasında ulaşılan sonucun ne düzeyde başarı getirdiği belirlenir ve gerekli önlemler alınarak düzeltmeler yapılır (Başaran ve Çinkır, 2012).

Değerlendirme yapmak, bir örgütün kurumsal geleceği için son derece önemlidir. Bu yüzden yöneticiler süreci ve sonucu iyi değerlendirmeli, değerlendirme sürecine hâkim olmalıdır. Bir yönetici etkin bir değerlendirme yapabilmek için;

- Değerlendirmeyi örgütün amaçlarına uygun, bütüncül ve tüm süreci kapsayacak biçimde düzenlemeli,

- Durumsal belirlemeyle birlikte düzeltmeleri zamanında ve uygun biçimde sağlamalı,
- Değerlendirmeye şahsi fikirlerini dâhil etmemeli, tarafsız davranmalı,
- Değerlendirmeyi süreç içerisinde gerekirse esnetebilmelidir.

Değerlendirme etkinliği her alanda olduğu gibi eğitim alanında da mutlak surette kullanılır. Eğitimde değerlendirme, yıl içerisinde öğrencilere sunulan eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkililik derecesini ölçer, amaçların ulaşılabilirliğini saptar, harcanan emek ve maliyet ile ortaya çıkan eğitimin kalitesini belirler. Bir bakıma değerlendirme eğitimin kendini yenilemesini ve gerekli durumlarda onarmasını sağlar (Taymaz, 1974).

Türk eğitim sisteminde değerlendirme genellikle denetlemeyle birlikte anılır. Okul yöneticisi değerlendirme yapabilmek için süreç içerisinde kurumunda çalışan öğretmenlerin eğitsel faaliyetlerini denetler. Belirlenen mevcut duruma çerçevesinde gerekli tedbirler alır, düzenlemeler yapar. Öğretmenlere rehberlik eder. Bu sayede kurumuyla ilgili ulaşılan başarıyı saptarken değerlendirmenin gereği olan 'geliştirme' amacına da hizmet eder. Ayrıca okul yöneticileri değerlendirme ile aynı zamanda inceleme, araştırma, yetiştirme işlevlerini de yerine getirir.

Eğitim kurumlarının denetlenmesi ve eğitimin değerlendirilmesi okul yöneticisinin uygulamalarıyla sınırlı değildir. Eğitim kurumlarının denetimini sağlayan Milli Eğitim'e bağlı özel birimler de yer almaktadır. Bunlar ortaöğretim kurumlarını denetleyen 'milli eğitim denetçileri' ile ilköğretim kurumlarını denetleyen 'il eğitim denetçileri' dir.

Eğitimin Yönetimi

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarında hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için var olan kaynakların (birey, zaman, mekân, donanım, para vs.) yönetilmesidir.

Eğitim yönetimiyle eğitimsel politikalar ve kararlar uygulanır. Bu yüzden eğitim yönetimi, genel yönetime ait ilke ve kararları benimseyerek kaynakları uygun bir biçimde kullanmayı, yeni teori ve yöntemler geliştirmeyi ve bu yolla eğitim kurumlarının iyileştirilmesini amaçlar (Okutan, 2012). Eğitim yönetimi;

- Bireylerde davranış değişikliği gerçekleştirmeyi amaçlar.

- Öğrencilerin düşünce yollarını açmalarını, yaratıcılıklarını geliştirmelerini, yeni fikirlerin üretimini amaçlar.
- Eğitim kurumları aracılığıyla eğitim ve istihdam dengesi kurmaya çalışır.
- Toplumun eğitimsel beklentilerine cevap vermek durumundadır.
- Eğitim kurumlarının etkin olarak yönetilmesinden sorumludur (Kaya, 1993).

Eğitim yönetimi yönetici-öğretmen-öğrenci-veli arasındaki ilişki döngüsüyle gerçekleşir. Eğitim öğrencilerde davranış değişikliği sağlamak için insan ve madde gücünün kullanıldığı süreçtir. Bu süreçte öğrenci işlenen, öğretmen de onu nitelikli bir insan olarak yetiştirmek adına uygun ortamı sağlayan kişidir. Bu yüzden insan kaynağı eğitimde çok önemli bir yere sahiptir ve okul yöneticisinin insan kaynağına gereken önemi vermemesi yönetimde hataya sebep olur. Hataya sebebiyet vermemek için okul yöneticisine düşen görev, eğitim-öğretim ortamını insan kaynağının daha iyi yararlanabileceği şekilde düzenlemek, bu konudaki yenilikleri takip etmek ve okula uyarlamaktır (Çelik, 1996).

Girdisi insan olan eğitimin yönetimi diğer yönetimlere oranla daha zor ve karmaşıktır. Çünkü eğitimde oluşabilecek hatalar herhangi bir işletmedeki hata kadar kolay giderilemez. Hatalar öğrenciyle birlikte toplumsal çevreye yansır. Bu durum ise okul yöneticileri ve öğretmenlerde genellikle toplum baskısı yaratır. Eğitimde yer alan bu baskıyı azaltmak adına okul yöneticisi ve öğretmenlerin okul, okul çevresi, öğrenci ve veliler hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları ve bu oranda özen göstermeleri gerekmektedir.

Özetle, eğitim yönetimi işlevleri açısından eşsiz bir sisteme sahiptir. Ve bu sistem bireylerin topluma kazandırılması, kültürleşme ve siyasallaşma açısından çok önemli bir yere sahiptir (Aydın, 2000).

Okulların Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin işlevlerini yerine getirme ve eğitimin amaçlarını gerçekleştirme görevini üstlenmiş, eğitimin üretim safhası olan okullardan oluşan bir sistemdir.

Okullar eğitim sisteminde yer alan en işlevsel parçadır. Okul sayesinde eğitim sisteminin sınırları ve çevresi belirlenir. Okul eğitimin ilk, temel, üretimi amaçlayan en somut örgütlenişidir (Açıkalın, 1998).

Okul yönetimi, Milli Eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek adına var olan insan/madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanmak, amaçların gerçekleşmesi için gerekli kural ve prosedürleri okul ortamında uygulamaktır. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlandırılmasıyla gerçekleşir. Ve bu sınırı sisteme ait amaçlar belirler (Taymaz, 2003).

Okulların yönetimi öğrenciler ve ülkenin geleceği açısından büyük önem taşır (Sevgi, 1998). Bu yüzden okulun kim tarafından yönetildiği ve yönetimin nasıl gerçekleştiği dikkat isteyen bir konudur. Okul yönetiminde yaşanan sorunlar ve yapılan hatalardan okul yönetimi, dolayısıyla okul yöneticisi birinci derecede sorumludur. Bu açıdan bakıldığında okul yönetimine önemli görevler düşmektedir. Bu görevleri sıralamak gerekirse;

- Okul ortamını daha demokratik bir hale getirmek,
- Okulun her yönden gelişimini sağlamak,
- Okulun eğitimle ilgili ihtiyaçlarını belirlemek,
- Milli eğitimin hedeflerine uygulamaya geçirmek,
- Yöneticilerle işbirliği içinde olmak,
- Okulda etkili işleyen bir yönetim sistemi geliştirmek,
- Eğitim yönetimi alanına katkıda bulunmaktır (Okutan, 2012).

Okullar eğitimin temelini oluşturan yapı taşlarıdır. Okullarda verilen eğitimle kaliteli, nitelikli bireylerin yetişir. Bu sayede okul ve okul çevresi değişime uğrar. Her okul bulunduğu yer ve imkânlarıyla birbirinden farklılık arz eder. Bu farklılık da yönetime yansır.

Okul yönetiminde süreç iki ana başlık altında incelenir. Sürecin ilk basamağı karar verme, planlama yapma, kurumsal örgütlenme, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme basamaklarını içerir. İkinci basamakta ise okulla ilgili işlevsel süreçler yer alır. İşlevsel süreçler eğitim, öğretim, öğrenci, personel ve okulla ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlar. İşlevsel süreçlerden; (Taymaz, 2000)

1. Eğitimle ilgili olanlar; Rehberlik ve kulüp çalışmaları, disiplin kurulları ve okul aile birliğini,
2. Öğretimle ilgili olanlar; Planları (yıllık, günlük), donanımın ve öğretimin sağlanmasını, toplantıları,
3. Öğrenciyle ilgili olanlar; kayıtları, güvenliği, okula devanın izlenmesini, sınıf geçmeyi,

4. Personelle ilgili olanlar; personele ait kayıtları, maaş işlemlerini, sicil ve devam/devamsızlığı,
5. Okulla ilgili olanlar; kurumsal donanım, onarım ve mali işleri içerir.

Bir ülkenin eğitim kalitesi okulların kalitesiyle ölçülür. Bu yüzden eğitim kurumları amaçlara hizmet etmenin ötesinde öğrencileri ve toplumu geliştirmeyi, çağa ayak uydurmayı, kaliteyi arttırmayı hedeflemelidir. Bunun sağlanması da ancak bilgi ve beceriyle donanmış, şartların gerektirdiğini uygulamaya geçirebilen, liderlik vasfı olan, iletişimi güçlü, görev ve sorumluluklarının bilincinde bir okul yöneticisinin varlığıyla olur.

Okullarda Yöneticilik

Okul yöneticisi, Milli Eğitimin önceden belirlediği amaçlara hizmet eden, yönettiği kurumun otoritesi ve yetkileri kendinde olan kurumyla ilgili planlama, organizasyon, yöneltme yaparak yanında çalışan insanlar aracılığıyla yönetsel düzeni sağlayan kişidir.

İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği'nde geçen okul yöneticisi tanımına göre; okul yöneticisi ders okutur, kanun ve yönetmeliklere uygun görevlerini yönetir, okulu düzene koyar, denetler. Okul yöneticisinin sorumluluğu okulu belirlenen amaçlara göre yönetmek, bulunulan durumu değerlendirmek ve okulu geliştirmektir (MEB İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği, 2003).

Okul yöneticisinin sorumluluk alanının oldukça geniş ve kapsamlı olmasının yanında son yıllarda okul yöneticisine ait beklentilerin değiştiği ve farklılaştığı görülmektedir. Okul yöneticisinin yalnızca okulu yönetmesi değil, okulu ve çevresini sosyalleştirmesi, öğretmen ve öğrencileri grup çalışmalarına yönlendirmesi, öğrenmeyle ilgili süreçleri takip etmesi, yeni projeler üretmesi, planlama, programlama ve organizasyonlar yapması, performans artırma çalışmaları düzenlemesi ve liderlik etmesi gibi çok yönlü olması beklenmektedir.

Bir okulda yönetimin görevi öğrencileri kendi kendine başarabilecek hale getirmek, zayıf olan yönlerin aksine güçlü yönlerini ortaya çıkarıp geliştirmektir (Drucker, 1994). Bu gelişimi sağlayabilmek için de okul yöneticilerinden beklenen birtakım roller ve faaliyetler bulunmaktadır. Yönetici rolleri Tablo 1 üzerinde gösterilmiştir (Eren, 2003).

Tablo 1
Okul Yöneticisi Roller

Grup	Rol	Faaliyet
Bilgisel	Kontrol	İhtiyaç duyulan bilgileri aramak ve kontrol etmek, periyodikleri ve raporları taramak, kişisel ilişkiler kurmak.
	Dağıtma	Diğer örgüt üyelerine bilgi aktarmak, onlara bilgi notları ve raporlar göndermek, telefon görüşmeleri yapmak.
	Sözcülük	Sözlü konuşmalarla, raporlarla, kısa mesajlarla dış örgütlere bilgi aktarmak
Bireyler arası	Temsil	Resmi törenler ve sembolik görevlerle ziyaretçileri kabul etmek, resmi ve hukuki dokümanları imzalamak.
	Lider	Astları yönetmek, motive etmek, astları eğitmek, öğüt vermek, iletişim kurmak.
	İlişki	Örgüt içi ve örgüt dışı bilgi ilişkileri oluşturmak, bu ilişkileri yazılı mektuplar, telefonlar ve toplantılar yaparak gerçekleştirmek.
Karar verme	Girişimci	İyileştirici projelere girmek, yeni fikirler ortaya çıkarmak, başkalarına fikir oluşturma hakkı vermek.
	Anlaşmazlık çözme	Tartışma ve kriz ortamlarında düzeltici çabalara girmek, astlar arasındaki çatışmaları çözmek, çevresel krizlere adapte olmak.
	Kaynak dağıtma	Kaynakların kime dağıtılacağına karar verme, program ve bütçe önceliklerini belirlemek.
	Müzakerecilik	Sendika, satış, satın alma, bütçe kontratlarının müzakerelerinde bölümlerini temsil etme ve departman çıkarlarını savunmak.

Tablo 1’de yer alan bilgiler doğrultusunda okul yöneticisi rolleri bilgisel, bireylerarası ve karar verme olmak üzere üç ayrı grup altında incelenmektedir. Bilgisel grupta yöneticiden beklenen; kontrol, dağıtma (bilgi aktarımı) ve sözcülük, bireylerarası grupta beklenen; temsil, liderlik, ilişki (iletişim), karar verme grubunda beklenen ise; girişimcilik, anlaşmazlık çözümü, kaynak dağıtımı ve müzakereciliktir. Yöneticinin kendinden beklenen rolleri yerine getirebilmesi onun birtakım niteliklere sahip olmasını gerektirir.

Okul yöneticisinden beklenen sorumluluklardan bazılarını özetlersek; (Ensari ve Gündüz, 2006)

- MEB ’in ilke ve amaçlarına uygun planlama yapmak, planları hayata geçirmek ve etkililiğini denetlemek,
- Kurumu için misyon/vizyon geliştirmek,

- Eğitim, öğretim, yönetim işlerinin kanun ve yönetmeliklere uygun bir biçimde yürütülmesi için liderlik yapmak,
- Eğitim öğretimin uygun bir biçimde devam etmesi ve geliştirilmesi için toplantılar düzenlemek, toplantılara başkanlık etmek ve alınan kararlar konusunda ilgili makamları bilgilendirmek,
- Okulda personelinin (yöneticiler, öğretmenler, yardımcı personel, okul aile birliği) uyum içinde çalışmasını sağlamak,
- Okula ait kaynakların verimli ve etkili bir biçimde kullanılmaları için hazırlamak, eksikler varsa tamamlamak,
- Öğretmenlerin çalışmalarına rehberlik etmek ve gerekli durumlarda denetleyip değerlendirmek,
- Okulla ilgili belgelere (karne, diploma, tasdikname, kayıt, gelir-giderler) onay vermek, önemli durumları üst makamlara haber vermek,
- Okulun eğitim öğretim kalitesini arttırmak için gerekli tedbirleri almak, değişim ve gelişimleri okula yansıtmak, projeler geliştirmektir.

Okul Yöneticisinin Yönetimsel Becerileri

Okul yöneticisinin, yönettiği okulun kaynaklarını etkili kullanan koşulların gerektirdiklerini yapabilen, yeterli bilgi ve beceriyle donanmış, sorunlara çözüm getirebilen kararlı bir yapıda olması gerekir.

Çağdaş ve nitelikli bir okul yöneticisinin sahip olması gereken birtakım özellikler bulunmaktadır: (Açıkalın, 1998)

- Okul yöneticisi, insanlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmalı,
- Okul yöneticisi, etkili iletişim kurabilmeli,
- Okul yöneticisinin liderlik vasfı ön planda olmalı,
- Okul yöneticisi kendini eğitime adanmış olmalı,
- Okul yöneticisi alanında yeterli eğitime sahip olmalı,
- Okul yöneticisi yabancı dil bilmeli,
- Okul yöneticisi teknolojiyi yeterince kullanabilmelidir.

Okul yöneticisi hem eğitim alanında hem de yönetim alanında sahip olduğu sorumluluklara hâkim olması gerekir. Yönetici sorumluluklarını yerine getirirken kendi potansiyelini açığa çıkarabilmeli, değişen şartlara ayak uydurabilmeli, duruma

göre kendini geliştirip yenileyebilmelidir. Yaratıcılığı ön planda olmalıdır (Sungur, 1992). Yönetici, yeniliklere açık, meraklı, işini severek yapan, cesur, sorumluluk sahibi, bulunduğu grubu etkileyebilen nitelikte olmalıdır.

Okullar eğitim sistemini doğrudan etkilerler. Okul yöneticilerinin eğitimsel amaçları gerçekleştirebilmek, okulun yapısını yaşatmak ve havasını koruyabilmek için liderlik etmesi, insan ilişkilerine önem vermesi, birtakım becerilerle donanmış olması gerekir. Yönetici, yönetimle ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini okul ortamında uygulayabilmek için yetkilere sahiptir. Yetkiler sayesinde kurum çalışanlarını etkiler, harekete geçirir, gerektiğinde emir verir. Okul yöneticisi sahip olduğu yetkilerini bilgi, beceri, kişilik özellikleri ve deneyimleriyle destekler. (Şişman ve Turan, 2004)

Okul yöneticisinin sahip olması beklenen niteliklerin belirli standartlara sahip olması istenir. Bu standartlar tablo şeklinde sunulmuştur (Okutan, 2012).

Tablo 2
Okul Yöneticisi Standartları

Standartlar	Beklenen Beceriler
Sistemik Yaklaşım	Planlı, mantıklı, sistemik, anlaşılır olma
Kültür	Etkili kültür ortamı sağlama
Öğretim Liderliği	Eğitim-öğretimle ilgili liderlik etme
Birleşik Takım	Okulda başarı takımları oluşturma
Pozitif Öğrenme	Olumlu eğitim ortamı sağlama
Kaynak Yönetimi	Etkin kaynak kullanımı

Tablo 2’de belirtilen okul yöneticisi standartları altı grupta incelenmiştir. Bu standartlardan sistemik yaklaşım; okul yöneticilerinin belirlenen amaçlara ulaşmak için plan yapmasını, bilimsel veriler ışığında sistemik ve mantıklı bir şekilde hareket etmesidir. Kültür standardı; okul yöneticisinin başarı eldesi için yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve personelin de içinde olduğu etkili, olumlu bir okul kültürü oluşturmasıdır. Öğretim liderliği; okul yöneticisinin öğretmenlerin ve personelin çalışmalarına öncülük etmesi, yönlendirme yapmasıdır. Birleşik takım; okul yöneticisinin eğitim-öğretime yönelik okul içi gruplar geliştirmesi veya

geliştirilmesini sağlayarak başarıları arttırmasıdır. Pozitif öğrenme; okul yöneticisinin öğrencilerin başarılarını arttırmak için tüm fırsatları değerlendirip pozitif eğitim-öğretim ortamı hazırlamasıdır. Kaynak yönetimi; okul yöneticisinin okulun sahip olduğu kaynakları (madde ve insan) etkili ve verimli bir şekilde yönetmesidir.

Etkili bir okul yöneticisi; (Erdoğan, 2000)

- Bulunduğu konum itibariyle yöneticilik ve mevzuat bilgisine sahip olmalı ve bu bilgiyi kurumunda uygulayabilmelidir.
- Sözlü ve yazılı iletişimi kuvvetli ve anlaşılır olmalı, insanları etkileyebilmelidir.
- Okul içerisinde çıkabilecek sorun ve çatışmalar konusunda çözüm odaklı, karar alma mekanizması gelişmiş, analiz, sentez yapabilecek nitelikte olmalıdır.
- Yönetim ve eğitim-öğretim konusunda deneyimli olmalı, deneyimlerini bilimsellik, yenilik ve değişiklikleri göz önünde bulundurarak uygulamalıdır.
- Ahlaklı ve dürüst olmalıdır.

Günümüzde okul yöneticilerinin eğitim, öğretim, yönetim, iletişim, organizasyon, problem çözümü, proje üretilmesi, okulun finansal işleri gibi birçok konuda lider olması beklenmektedir. Liderlik bilinen anlamıyla öncülük etmek, öğretmek, aydınlatmak, yol göstermek, yaratıcı olmak, durumu önceden sezerek çözüm aramak olarak tanımlanabilir (Tosun, 1982). Okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikleri içeren liderlik alanları literatürde altı grupta incelenmiştir. Bunlar; vizyoner, öğretimsel, toplumsal, örgütsel, etik ve politik liderliktir (Gümüşeli, 2001).

1. **Vizyoner lider okul yöneticisi**; okulun geleceğe dair vizyonunu belirlerken geçmiş verilerden yararlanır ve ilgililerin katılımını sağlar. Okul için belirlenmiş vizyon konusunda okul yöneticileri, öğretmenler ve velileri bilgilendirir. Hedeflenen vizyona ulaşma konusunda takımlar kurup çalışmalar düzenler. Çalışmalarda görev alanları takdir eder, sonuçlar hakkında bilgilendirme yapar. Okuldaki eğitimsel planlamaların vizyonun hedefleri doğrultusunda uygulanmasını sağlar. Hedeflere ulaşmak için kaynak temin eder, kaynakların verimli kullanımını sağlar.
2. **Öğretim lideri olarak okul yöneticisi**; okuldaki eğitim öğretim işleriyle ilgili konularda öncülük ederek başarıyı arttırmayı hedefler. İstenen başarının

sağlanması için gerekli ihtiyaçları temin eder ve verimli, etkili bir eğitim öğretim ortamı sağlar. Eğitim-öğretimle ilgili değişim, gelişim ve teknolojileri takip eder, uygulanması konusunda öğretmenlere destek olur. Başarıyı ödüllendirir, öğretmen ve öğrencileri motive eder.

3. **Toplumsal lider olarak okul yöneticisi**; okul ve çevresini iyi tanır, velilerin ve çevre toplumunun okulla ilgili etkinliklere katılımını sağlar, onların desteğini alır. Okul ortamını güzelleştirmek, öğrencilerin daha iyi eğitim görmelerini sağlamak için çevre olanaklarını araştırır, onlarla etkileşime girer. Velilerin, öğrencilerin, okul çevresindeki bireylerin yetiştirilmesi konusunda ihtiyaca yönelik eğitimler düzenlenmesini sağlar.
4. **Örgütsel Lider Olarak Okul Yöneticisi**; plan, program ve yapılacak iş ve işlemleri kurumuna uygun olarak belirler. Çevresel değişkenleri inceler, yenilik ve değişiklikleri kurumuna uygular. Kurumsal süreçlerini öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştıracak biçimde düzenler. Okulda kullanılacak donanımın verimli ve etkin kullanımını sağlar, yenilenen teknolojiyi kullanmaya özen gösterir. Kurum içi iletişim, işbirliği, grup çalışması, çatışma yönetimi gibi konularda titizlik gösterir. Kurumsal bilgi ve belgelerin güvenli olarak kayıt altında tutulmasını sağlar. Örgütün maddi kaynaklarının yerinde kullanılmasına dikkat eder.
5. **Etik Lider Olarak Okul Yöneticisi**; mesleki ahlaka ve toplumsal kurallara dikkat eder. Yönetimde yer alan çalışmalarla diğer personele örnek teşkil eder. Yetkisini okulun çıkarlarına kullanır. Okul içerisinde demokratik bir ortam sağlar, kurumda çalışanlara adil davranır. Toplumun değerlerini göz önünde bulundurur, yasaların gerektirdiği ölçüde görevlerini eksiksiz olarak yerine getirir.
6. **Politik Lider Olarak Okul Yöneticisi**; bulunduğu toplumun genel çevresinde bulunan toplumsal, ekonomik ve siyasal çevreyi iyi inceler. Okul içerisinde uygulayacağı politikalarda okulun ve öğrencilerin yararını gözetir. Okulun toplumsal çevresine ilişkin eğilimleri takip eder. Güncel eğitim politikalarının öğrenci yararına gelişimine katkıda bulunur. Öğrencilere eğitimsel fırsatlar sunabilmek için çevre kuruluşlar, sivil toplum örgütlerinden destek alır.

Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri

Araştırmada kullanılan ölçekte okul yöneticisi yönetim becerileri; başlatma alt yapısı, sorumluluk alma, teknik yeterlilikler, niteliksel beceriler ve diğer beceriler olmak üzere beş alt boyutta ele alınmıştır. Adı geçen boyutlara ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda belirtilmiştir.

1) Başlatma Alt Yapısı (İnisiyatif) Becerileri: Okul yöneticisinin sahip olduğu yönetim becerilerinden *başlatma alt yapısı* diğer adıyla inisiyatif becerileri; dinleme becerileri, insanlarla olan ilişkiler, okulda çatışma yönetimi, çalışanların motive edilmesi ve kişisel intibak (uyum) konularını içermektedir (Şekerci, 2006).

Dinleme becerileri: Okul yöneticisinin konuşan kişinin anlattıklarına dikkatini vermesi, onu anladığını göstermesi becerisini içermektedir.

Dinleme, konuşan kişinin vermek istediği iletiyi doğru olarak anlayabilme yetisi ve etkinliğidir. İletişim sürecinde çok önemli bir yere sahip olan dinlemenin eksik veya yetersiz olduğu durumlarda iletişim süreci aksamakta ve ciddi sorunlara, yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır (Özbay, 2005). Okul yöneticisi de kurumunda yer alan insan kaynağına (öğretmen, öğrenci, veli, diğer personel) verdiği önemi ve değeri onu dinleyerek gösterir. Karşısındaki tarafından dikkatle dinlendiğini fark eden birey önemsendiğini, anlaşıldığını, değerli olduğunu hisseder. Bu yüzden bir okul yöneticisi karşısındakini dinlemeyi iyi bilmeli ve bunu ona hissettirmelidir. Dinlediği kişiyle göz teması kurmalı, yüz ifadeleriyle onu anladığını belirtmeli, gerekirse konuşmayı kendi ifadeleriyle özetleyebilmelidir. Araştırmamızda “öğretmenlerin soru ve yorumlarını, duygu ve düşüncelerini dikkatle dinleme ve anlaşılır cevap verme” ile ilgili soru maddelerinin öğretmenler tarafından yüksek puanlarla cevaplanmış olması dinleme becerilerinin öğretmenler tarafından önemsendiğinin göstergesidir.

İnsan ilişkileri becerileri: Okul yöneticisinin insanlarla (ast ve üstler, çalışan personel, diğer yöneticiler vs.) olan ilişkilerini sorunsuz devam ettirebilmesi, ilişkilerini saygı çerçevesinde sürdürebilme becerilerini içerir.

Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel ile sürekli iletişim halinde olan okul yöneticileri için dikkat isteyen bir beceridir. Zira insan ilişkileri, kurumda yer alan bireyleri birleştirerek bir uyum sağlar ve çalışmaya yönlendirir. Böylece kurumdaki insanlar arasında işbirliği ve verim artarken psikolojik, sosyolojik ve ekonomik ihtiyaçlar da karşılanır. İyi ve doğru kurgulanmış insan ilişkileri örgütsel yarar hedefler ve amaçlara verimli bir şekilde ulaşmayı sağlar (Bursalıoğlu, 2005).

Çatışma yönetimi becerileri: Okul yöneticisinin çatışmaları fark etme, sonuçlarını olumluya çevirebilme ve çözüm geliştirebilme becerilerini içerir.

Okulda çatışma yönetimi, okulda yer alan bireylerin düşünce, tutum, değerlendirme, hedefler, olayları algılama biçimleri gibi sahip olduğu birçok farklılıktan kaynaklı meydana getirdikleri sorunların okulun verimliliğini arttıracak şekilde yönlendirilmesidir (Emre, 2013). Bu açıdan bakıldığında okul yöneticisinin olabilecek çatışmaları önceden sezinlemesi, durum tespiti yapması, olayı değerlendirmesi ve durumu olumluya çevirebilmesi gerekir.

Çalışanları motive etme becerileri: Okul yöneticisinin kurumda çalışan diğer yöneticilerin, öğretmenlerin ve personelin çalışmalarını inceleyip değerlendirmesi ve hedeflere ulaşma durumunda ödüllendirmesi, tekrar çalışma isteği uyandırabilmesi ile ilgili becerilerini içerir.

Motivasyon, kişiyi hedeflenene ulaşmak için harekete geçiren ihtiyaç, arzu, düşünce, korku ve inançlar olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı,1999). Çalışanların motive edilmesi kurumsal başarı için önem taşır. Okul yöneticileri çalışanlarının ihtiyaçları, arzuları, onları harekete geçirecek değerler hakkında bilgi sahibi olup çalışanları motive edici çalışmalar gerçekleştirdiği ölçüde başarılıdır.

Kişisel intibak becerileri: Okul yöneticilerinin okul içerisinde yer alan veya okulla ilgili sorun, belirsizlik ve değişiklik durumlarına uyum sağlama becerilerini içerir. Etkili bir yönetici zor durumlarda soğukkanlı davranmalı, kabul edilir çözümler üretebilmelidir.

2) Sorumluluk Alma Becerileri: Okul yöneticilerinin planlama yapma, organizasyon, zaman yönetimi, bilgilendirme, liderlik etme ve etkileme, temsilci seçimi ve kontrolü becerilerini içermektedir (Şekerci, 2006).

Planlama becerileri: Okul yöneticisinin okulla ilgili hedef ve stratejileri geliştirmesi, planlama ve programlama yaparken duruma göre alternatifler geliştirebilme becerilerini içerir.

Okul yöneticisi eğitim-öğretim, öğrenci işleri, kurullar, kültürel etkinlikler, bütçe işleri, denetim vb. gibi sorumlu olduğu birçok yönetsel faaliyet hakkında planlama yaptığından dolayı çok iyi planlama becerisine sahip olmalıdır.

Organizasyon (organize olma) becerileri: Okul yöneticilerinin bireysel anlamada organize olmaları, planlama yapmaları, öncelikleri belirleme ve diğerlerinin çalışmalarını koordine ve kontrol etme becerilerini içerir.

Amacı nitelikli insan yetiştirmek olan okullarda yöneticinin her aşamayı ayrıntılı olarak düşünülüp planlanması gerekir. Aynı zamanda kurumun amaçlarına ulaşabilmek için yönetimin ve çalışan personelin birbirine uyumlu, devamlılık arz eden bir düzenle çalışmaları gerekir. Bu da ancak organizasyon ile gerçekleşir. Yönetici öncelikle organize bir biçimde çalışmalı ve daha sonra da çalışanların organize olmalarını sağlamalıdır. Okulda herkesin uyacağı ortak bir davranış planlaması yapılması diğer süreçlerde ortak harekete edilebilmesi ve değerlendirmenin yapılabilmesi açısından önemlidir.

Zaman yönetimi becerileri: Okul yöneticilerinin zamanını etkili bir şekilde kullanma, detayları ayrıntılı olarak planlama, kurumsal yazışmaları zamanında cevaplama ile ilgili becerileri içermektedir. Başarılı bir yönetici çalışmalarını planlı bir biçimde yürütürken zamanı etkili bir biçimde kullanır.

Bilgi verme becerileri: Okul yöneticisinin alınan kararlar, yapılan değişiklikler konusunda öğretmen ve ilgili personeli zamanında bilgilendirme becerilerini içermektedir. Etkili okul yöneticisi öğretmenleri kurum içinde alınan kararlardan ve olası değişikliklerden zamanında haberdar eder, bilgi paylaşımında bulunur.

Liderlik etme ve etkileme becerileri: Okul yöneticilerinin eğitim, öğretim, yönetim, iletişim, organizasyon, problem çözümü, proje üretilmesi, okulun finansal işleri gibi birçok konuda liderlik etme ve çevresindekileri etkileyebilmeyle ilgili becerilerini içerir.

Temsilci seçimi ve kontrolü becerileri: Okul yöneticisinin kurumda çalışanlara uygun sorumluluklar vermesi, verilen sorumlulukların düzenli olarak kontrolü becerilerini içermektedir. Okul yöneticisi kurum içi temsilci seçimi ve kontrolünde yetki sahibidir. Çalışan personele gereken kaynakları sağlar, süreci izler, sonucu kontrol eder, tedbirler alır.

3) Teknik Beceriler (Yeterlilikler): Okul yöneticisinin yazılı iletişim, finansla ilgili işler ve teknik birtakım becerilerini içermektedir.

Yazılı iletişim becerileri: Okul yöneticisinin resmi ve gayri resmî belgelere ilişkin yazışmalarda uygun dil ve iletişim tarzını kullanabilme yetisidir.

Okul yöneticisi kurum içerisinde ast ve üstlerin arasında, birim ve bölümler arasında, kurum çevresiyle sürekli iletişim halindedir. Yöneticinin resmi veya gayri resmi iletişimindeki becerisi kurumsal başarıya yansır (Barlı, 2012).

Finansla ilgili beceriler: Okul yöneticisinin kurumuyla ilgili finansal kaynakları yönetebilme becerisidir. Okul mali olarak yönetilmesi gereken bir

işletmedir. Okullarda bakım, onarım, malzeme satın alımı, güvenlik, kantin, okul aile birliği hesapları gibi mali olarak yönetilmesi gereken birçok iş mevcuttur ve okul yöneticilerinin bu konuda nitelikli ve hassas olmaları gerekir.

Yöneticilik teknik becerileri: Okulda yapılması gereken iş ve işleyiş hakkındaki bilgi ve becerileri içerir. Okul yöneticisinin okulun işleyişiyle ilgili bilmesi gereken birçok kanun, yönetmelik, mevzuat ve prosedür bulunmaktadır.

4) Nitelikle ilgili beceriler: Okul yöneticisinin yüksek nitelikli işler üretmesi, iyi bir öğrenme ortamı sağlaması, öğrenci başarıları ve başarılar hakkında bilgilendirme becerilerini içermektedir.

Nitelikli iş üretme becerisi: Okul yöneticisinin eğitimsel hedeflere ulaşmada yüksek nitelikli, kaliteli işlere öncülük etme, yenilik ve proje üretebilme yetisidir. Etkili bir yönetici değişim ve gelişimleri takip ederek yüksek standartlı işlere imza atabilmelidir.

İyi bir öğrenme ortamı sağlama becerisi: Okul yöneticisinin kurumda iyi bir eğitim-öğretimin sağlanması için gerekli planlamanın yapılması, toplantı ve kurulların düzenlenmesi, malzeme temini gibi işlere ait becerilerini içermektedir.

Öğrenci başarıları ve bilgilendirme becerileri: Okul yöneticisinin öğrenci başarılarının izlenmesi, okulun başarı düzeyi hakkında öğretmen, öğrenci ve velilerin bilgilendirilmesi ve genel durumun değerlendirilmesi becerilerini içermektedir.

5) Diğer Beceriler: Okul yöneticilerinin kişisel motivasyon, sözel iletişim, problem analizi/karar alma becerilerini içermektedir.

Bireysel motivasyon becerisi: Okul yöneticisinin verimli işler üretebilmek için bireysel motivasyonunu sağlayabilme becerisidir. Hedeflenene ulaşmak için çalışanların motive edilmesi kurumsal başarı için önem taşır, bu başarı için de öncelikle yöneticinin işine motive olması gereklidir.

Sözel iletişim becerisi: Okul yöneticisinin karşılıklı diyaloglarda ve gruplarda (toplantı, tören, organizasyonlarda) etkili konuşma becerilerine sahip olmasıdır.

Problem analizi/karar alma becerileri: Okul yöneticisinin kurumuyla ilgili problemleri tespit edebilme, probleme ilişkin koşulları ve riskleri analiz etme ve konuya ilişkin doğru ve yerinde karar alabilme becerilerini içermektedir.

Örgütsel Sessizlik

Sessizlik, bireyin sözel anlamda kendini ifade etmemesi, sessiz kalmayı tercih etme durumudur. Sessizlik psikolojide içe kapanma, özgüvensizlik ya da karşısındakini dinleme olarak algılanmaktayken sosyolojik olarak sindirilme, eylemsiz olma gibi daha olumsuz olarak algılanmaktadır. Çevresel açıdan ise gürültünün olmaması, rahatlık ve huzur olarak düşünüldüğünden olumlu karşılanmaktadır. Bu açıdan sessizlik kavramı çok boyutlu, anlaşılması zor ve algılanışı kişiden kişiye değişir niteliktedir (Çakıcı, 2008). Sessizlik saygı, terbiye, tevazu kavramlarını çağırırsa da aslında insanlar rahatsızlık duyduğunda, utandığında veya kendini korumaya almak istediği zamanlarda da kendilerini baskı altına alarak susmayı tercih etmektedir. Birçok birey ise topluluktan ayrıştırılmamak için sessiz kalmaktadır (Barçın, 2012).

Sessizliğe kurumsal anlamda bakıldığında kurum çalışanlarının işle ilgili konularda bilinçli olarak duygu ve düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlanabilir (Milliken and Morrison, 2000). Bireylerin kurum içinde sessiz kalmalarının, fikirlerini gizlemelerinin, kendilerini geri çekmelerinin altında yatan birçok sebep yer almaktadır. Sessiz kalan birey;

- Yeni katıldığı ortamla ilgili bilgi topluyor olabilir.
- Konuşulan konu ilgisini çekmiyor olabilir.
- Konuşulan konuyla ilgili kendini yetersiz ya da bilgisiz görüyor olabilir.
- Duygu ve düşüncelerini paylaşmanın bir anlam ifade etmeyeceğini, çaba sarf etmeye değmeyeceğini düşünüyor olabilir.
- Düşüncesini paylaştığı zaman tepki alacağı ya da dışlanacağı kaygısını taşıyor olabilir.
- Fikirlerini açıkladığında sonuçlarının tehlikeli olabileceği inancında olabilir.
- Yönetici baskısı altında olabilir.
- İş kaybetme korkusunu yaşıyor olabilir.
- Topluluk önünde kendini ifade etme sıkıntısı yaşıyor olabilir (sosyal fobi).
- Kimi durumlarda tarafını belli etmek için sessiz kalıyor olabilir.

Örgütsel sessizlik kavramına bakış açıları bilim dallarına göre de farklılık göstermektedir. Psikolojide sessizlik çalışanın içe kapanması, özgüvensizlik yaşaması ya da cevap vermeden karşısındakini dinlemesi olarak tanımlanırken sosyolojik olarak

örgütsel sessizlik, çalışanın yönetici veya çalışma arkadaşları tarafından sindirilmesi, olaylar ve kurum içi haksızlıklara karşı sessiz kalması olarak görülmektedir. Felsefe sessizliği bilginin verilen karar üzerine saklanması olarak görülürken, iletişim bilimi sessizliği karşılıklı anlaşılabilirliği arttırdığı için olumsuzluk olarak görmez, iletişim için gerekli olduğunu ifade eder (Özdemir, 2015).

Taylor (1982), bireyin grup içerisinde duygu ve düşüncelerini açıklayıp açıklamama konusundaki kararını şu şekilde açıklar:

- Birey konuşup konuşmama konusunda şahsi fikrini kullanabilir.
- Birey konuşup konuşmama konusunda grubun veya bireyin görüşünden etkilenebilir.
- Birey konuşup konuşmama konusunda gelecek durumla ilgili bireysel değerlendirmeler yaparak karar verebilir.
- Birey konuşup konuşmama konusunda istekli olup olmayışı da kararını etkileyebilir.

Bazı örgütlerin yönetiminde örgütsel sessizlik, kuruma bağlılık olarak algılanmaktayken bazı yönetimlerde ise gelişimi engelleyici, başarı ve motivasyonu düşürücü bir etken olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik kurumdan kuruma veya kurumdaki bireyler arasında farklı etkiler yaratabilmektedir. Bu durum sessizliğin ikili fonksiyonlarını ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizliğin ikili fonksiyonları aşağıda belirtilmiştir (Pinder and Harlos, 2001).

- Örgütsel sessizlik kurum çalışanlarını bazı durumlarda bir araya getirirken bazı durumlarda ayrıştırabilir.
- Örgütsel sessizlik kurum içerisinde bilgi akışını da sağlayabilir, bazı durumlarda bilginin gizlenmesine de neden olabilir.
- Örgütsel sessizlik bireyler arasında iletişimsel çatışmaya sebep olabilirken bazı durumlarda iletişimi kuvvetlendirebilir.
- Örgütsel sessizlik onay vermek veya yönetime karşı muhalefet etmek olarak algılanabilir.
- Örgütsel sessizlik fikir sahibi olmayışın veya derin düşüncenin göstergesi olabilir.

Toplumda sessiz olma/kalma durumu önceleri erdemli, saygılı ve terbiyeli olmak, olarak algılansa da zamanla yapılan araştırmalar neticesinde sessizliğin örgütlerin gelişmesinde olumlu olmaktan öte olumsuzluk doğurduğu sonucunu ortaya

çıkarmıştır. Araştırmalar örgüt çalışanlarının duygu ve düşüncelerini bilinçli olarak gizlediğini göstermiştir. Oysa başarının sağlanması ve artması, gelişim ve değişimlerin yaşanması ancak ve ancak bireylerin duygu ve düşüncelerini özgürce paylaşmaları sayesinde gerçekleşmektedir. Bilginin üretilmesi, paylaşılması, paylaşılan bilgilere yeni bilgi ve becerilerin eklenmesi örgütleri daha ileriye taşımaktadır. Kurumların hedeflerine ulaşmasında örgütsel iletişim ağının kuvvetli olması, grup çalışmasına, ekip ruhuna önem verilmesi, fikir sirkülasyonunun fazla olması oldukça önemlidir.

Çalışanlarda örgütsel sessizliğin oluşması, yönetici, çalışılan ortam, kişisel duygular, iş arkadaşlığı vs. kaynaklı yaşanmışlıklar sebebiyle gerçekleşebilmektedir. Bireyler ifade ettiklerinin dinlenmediğini ya da yeterince saygı görmediğini sözel/davranışsal olarak fark ettiğinde, fikirlerini açıklamanın kendileri açısından tehlikeli olduğunu düşünmeye başladıklarında sessizlik süreci başlamaktadır. Kurum içerisinde sessizliğin yaşanması bazı yönetimler/yöneticiler açısından başlangıçta olumlu gibi görünse de bilgi ve becerilerin paylaşılmaması zamanla personelin kendini geliştirmesini engelleyerek kurumsal kalitenin düşmesine sebep olacaktır.

Türk eğitim sisteminde eğitim kurumunun yöneticisi (okul müdürü) eğitimi denetleyerek kurumdaki mevcut durumu saptar, başarıyı değerlendirir, gerekli önlemleri alır, kurumdaki eğitimi geliştirmeyi amaçlar. Bu yüzden öğretmenler kendilerini baskı altında hisseder ve çoğunlukla yöneticiye karşı düşüncelerini açıklamakta güçlük çekerler. Bu durum okullarda öğretmenler odasında kulislerin yaşanmasına, öğretmenlerin yönetici yanlısı ve karşıtı olarak ayrışmasına ve çatışmaların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Okul içerisinde yaşanan bu çatışmalar zamanla gruplaşmalara ve motivasyon düşüşüne dolayısıyla örgütsel sessizliğe yol açmaktadır. Oysaki okul ortamında öğretmenlerin kendilerini ifade etmeleri çatışmaları azaltmakla birlikte okulda daha şeffaf ve demokratik bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Clapham and Cooper, 2005).

Örgütsel Sessizliğe Ait Boyutlar

Literatürde örgütsel sessizliğin boyutlarına dair farklı sınıflandırmalar yer almakla birlikte Kahveci'ye (2010) göre örgütsel sessizliğin boyutları şöyledir:

- Örgüt çalışanları herhangi bir konu üzerine konuşacakları zaman dışlanma endişesi taşırlar.

- Kurumlarda örgütsel sessizliğin yaşanmasına okul yöneticisinin olumsuz geri bildirimleri etki eder.
- Örgütsel sessizlik kurum içerisinde alınan kararları olumsuz etkiler.

Örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin bir diğer sınıflamada örgütsel sessizlik beş alt boyutta incelenir. Bu boyutlar; bireysel, yönetsel, kültür, meslektaş ve baskı gruplarıdır (Cemaloğlu ve Daşçı, 2016). Boyutlara ilişkin literatür bilgisi başlıklar altında belirtilmiştir.

Bireysel Boyut: Bireyin örgüt içerisinde konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih etmesi boyutudur. Birey örgütsel sessizliğin önem taşıyan bir boyutudur. Bireylerin sahip oldukları kişisel özellikleri, tutumları, görüşleri, yaşanmışlıkları olaylar karşısındaki davranışlarını etkiler. Bireyin sessiz kalıp kalmaması durumlara göre değişebilmekle birlikte, farklı bireylere göre de değişiklik göstermektedir.

Bireyler yaşadıkları kaygı, endişe ve korkular nedeniyle sessiz kalabilmektedir. Çalışanlar genellikle yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven, işini kaybetme korkusu, yöneticiyle iletişimin bozulma ihtimali, görev yeri değişimi kaygısı, dışlanma endişesi, utanma gibi nedenlerle sessiz kalmaktadır (Bildik, 2009).

Bireylerin dıştan veya içten denetimli olmaları da sessiz kalmalarında önemli bir etkidir. Dıştan denetimli bireyler kendi kararlarını alırken dış etkenler ve dış güçlerden etkilenirken içten denetimli bireyler dış güçlerin etkisinden uzaktır. Yapılan araştırmalarda hayatının kontrolünü dış güçlerin sağladığını düşünen bireyler örgütsel anlamda daha sessiz kalmaktadır. Ayrıca dışa bağlı bireylerin özgüven eksikliği yaşadıkları, kendilerini yetersiz hissederek sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür (Kılınç, 2012). Bireysel özellikler bireylerin sessiz kalma tercihlerini ve davranış biçimlerini yönlendirmektedir. Sessiz kalmayı tercih eden birey zamanla içine kapanır, kendine olan güveni ve yeterlilik duygusu azalır, çalıştığı ortam değişkenleriyle ilgili memnuniyetsizliği artarken motivasyonu da düşer.

Yönetimsel Boyut: Örgütsel yönetimin yönetsel/yönetsel boyutu çalışanın, yöneticinin tutum ve davranışlarıyla ilgili deneyimlerine bağlı sessizlik göstermesidir. Örgüt çalışanlarının kurum içerisinde sessiz kalmalarında yönetici tutum ve davranışları önem taşımaktadır. Yöneticiye dair ilk izlenim, süreç içerisinde yönetici kaynaklı yaşanan olayların olumlu veya olumsuz sonuçları çalışanın kurum içerisindeki davranış kalıplarını belirlemektedir.

Çalışanlar genellikle örgüt içerisinde kurum işleyişi veya yönetim hakkında konuşmayı tercih etmemektedir. Bu durumun yaşanmasında ve kurum içerisindeki iletişim akışının sağlanmasında yöneticinin rol oynadığı düşünülmektedir. Yönetimsel olarak iletişime açık kurumlarda örgütsel sessizlik daha az yaşanmakta, çalışanlar konuşmaktan çekinmemektedir (Botero and Dyne, 2009).

Yöneticilerin çalışanlara karşı olumsuz geri bildirimlerde bulunması, kurum içerisinde kendini çalışanlardan üstün görmesi, karşılıklı güven eksikliği, muhalefet ve kurum içi çatışmanın olumsuz ve tehlikeli olarak algılanması örgütsel sessizliği tetiklemektedir (Milliken and Morrison, 2000). Bu durumda yöneticilerin örgüt çalışanlarına karşı yönetsel baskıyı azaltmaları, örgütsel öğrenmeye ve değişime açık bir okul ortamı oluşturmaları, iletişimi ve yönetime katılımı artırıcı faaliyetlerde bulunmaları beklenmektedir.

Örgütsel Boyut: Örgütsel sessizlikte kurum içerisindeki kültürel ortam önemli bir değişkendir. Kurum içi iletişim, yönetim tarzı, kurumsal baskının olup olmaması örgütte kültürel ortamı oluşturur. Kurum çalışanları genellikle mevcut kültürel değişkenlere göre hareket etme eğilimi göstermektedir.

Öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini rahat ifade edebilmeleri için kurumsal anlamda güven hissi yaşamaları gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların güven ortamında daha yüksek performans gösterdikleri, negatif bir kurumsal ortam, zorlama, zorbalık ve yıldırma durumunda ise çalışanların içe kapandığı, korku ve endişeye dayalı sessizliğe büründüğü görülmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Hâkim örgüt kültürü baskı ve katı kurallara dayalı olduğunda yönetimin yükü hafiflemiş görünse de bu durum çalışanların kendilerini ifade etme oranlarını düşürmekte ve çalışma performansları ile kurum başarısını olumsuz etkilemektedir.

Çalışma Arkadaşlığı (Meslektaş) Boyutu: Örgütsel sessizliğin kaynağının genellikle yönetici bazlı olduğu düşünülse de bazı durumlarda bireyin kurum içi arkadaşlıkları, meslektaşlarının arasında hâkim olan düşünce, ideolojik yapı ve inançlar bireyin dışlanma ve yalnız kalma gibi kaygılarla gerçek düşüncelerini gizlemesine grubun ortak düşüncesine yönelmesine sebep olmaktadır.

Bireyler kurum içerisinde saygı görebilmek, sahip oldukları saygıyı kaybetmemek, çalışma arkadaşlarıyla çatışmamak, ilgiden mahrum kalmamak, dışlanmamak gibi sebeplerle sessiz kalmayı tercih etmektedir (Milliken, Morrison and Hewlin, 2003). Ayrıca meslektaşlar arasında yaşanan rekabet, kıskançlık,

çekememezlik, kültürel ve politik nedenlerle yapılan yıldırma ve baskılar yalnızlaşma ve sessizliğe sebep olmaktadır (Tınaz, 2011).

Baskı Grubu Boyutu: Literatürde baskı grupları boyutuna çok fazla yer verilmemekle beraber çalışma hayatında din, siyaset, kültürel etkenler, bağlı bulunulan sendikalar vs. sebebiyle bireyler üzerinde baskılamamanın yapıldığı ve sessizleşmeye giden bir sürecin yaşandığı bilinmektedir.

Ortak menfaatlere sahip bireylerin bir araya gelerek belirli amaçları gerçekleştirmek üzere toplanmaları, örgütlenmeleriyle oluşan gruplar kendi grubundan olan bireylere baskı uygularken, gruplar arası ayrışmaya sebep olmaktadır. Adı geçen baskı grupları grup üyelerini kendi istek ve menfaatleri doğrultusunda karar almaya zorlamakla birlikte bu doğrultuda üye sayılarını arttırmayı da hedeflemektedir (Cemaloğlu ve Daşçı, 2016). Baskı gruplarının en temel örneği çalışan sendikalarıdır. Özellikle eğitim kurumlarında yer alan eğitim sendikaları öğretmen ve okul yöneticilerinin haklarını koruyup ve onların şartlarını iyileştirmeye çalışırken belirli ideolojiler takınırlar. Bu durum sendika üyesi öğretmenlerin sendika ideolojilerine ve çıkarlarına ters düşmemeye dikkat ederek hareket etmelerine, düşüncelerini bu yönde kısıtlamalarına sebep olmaktadır. Bu gruplar bireyler üzerinde baskı oluşturmanın yanında sendikalar ve öğretmenler arasında ayrışmaya da sebep olmaktadır.

Araştırmada Geçen Örgütsel Sessizlik Boyutları

Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan örgütsel sessizlik boyutları beş başlık altında incelenmiştir. Bu boyutlar; okul ortamı, duygu boyutu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyondur. Boyutlara ilişkin ayrıntılı bilgiye aşağıda yer verilmiştir.

Okul Ortamı Boyutu: Okullar eğitim sistemini doğrudan etkilerler. Okul ortamında eğitimsel amaçları gerçekleştirebilmek, okulun yapısını yaşatmak ve koruyabilmek için okul içerisinde insan ilişkilerine önem verilmesi, öğretmenlerin ve öğrencilerin kendilerini güven ortamında hissetmeleri gerekir. Okul ortamında aidiyet ve bağlılık duygusunun eksikliği, baskı, yıldırma ve karşılıklı çatışmaların varlığı çalışanların (öğretmen, diğer personel) içe kapanarak kendilerini koruma amaçlı sessizleşmelerine sebep olmaktadır.

Çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeyleri arttıkça çalışanlar kurumla ilgili değerleri daha kolay kabullenmekte, kendilerini kurumun vatandaşı gibi hissetmekte ve kurumu iyileştirici faaliyetlerde daha fazla söz almaktadır (Bathmunk, 2011). Bu durum örgütsel sessizliği azaltmakta, kurum içi etkileşimi ve performansı yükseltmekte, dolayısıyla yönetici ve çalışan arasında olumlu ve verimli bir kurumsal bağlılık ve iletişim sağlanmaktadır. Sağlanan olumlu okul ortamı bilgi akışını kolaylaştırmakta ve yeni fikir ve düşüncelerin oluşumunu hızlandırmaktadır.

Birey okul ortamından kaynaklı sorunları güven veya işini kaybetme korkusu, yönetici/arkadaşlarla iletişimin bozulma ihtimali, görev yeri değişimi kaygısı, dışlanma endişesi, utanma dışlanma, iş kaybetme korkusu, çatışmamak vs. sebeplerle dile getirmeyi bırakmaktadır. Ancak kurumlarda örgütsel sessizliğin etkisi bireyle sınırlı kalmamaktadır. Birey düşüncelerini kendine saklamaya başladığı süreç itibarıyla meslektaşlarına model teşkil etmekte, önlem alınmadığı takdirde kurum içerisindeki etkisi artarak kurumsal başarıyı ve performansı olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu bir çalışma ortamında çalışanlar kurumlarına olumlu anlamda bir katkı sağlayamamaktadır (Bowen and Blackmon, 2003). Kurumsal sessizlik, kurum için önemli bilgilerin yönetsel anlamda dolaşımını zorlaştırmakta, sorunlarla yüzleşmeyi olumsuz etkilemekte ve yenileşmeye engel olmaktadır (Tangirala and Ramanujam, 2008). Okul ortamında çalışanlara katılımı artırıcı, iletişimi kuvvetlendirici bir iklim sağlandığında örgütsel sessizlik azalmaktadır (Kılınç, 2012).

Duygu Boyutu: Birey örgüt içinde konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bireyin bu tercihi onu yönlendiren genellikle duyguları olmaktadır. Bireylerin sahip oldukları kişisel özellikleri, tutumları, görüşleri, yaşanmışlıkları olaylar karşısındaki duygu durumlarını ortaya koymaktadır. Öğretmenler özellikle okul ortamında güven veya işini kaybetme korkusu, yönetici/arkadaşlarla iletişimin bozulma ihtimali ve görev yeri değişimi kaygısı, dışlanma endişesi, utanma dışlanma, iş kaybetme korkusu gibi duyguları yaşamaktadır. Bireyin yaşadığı tüm bu duygular içsel motivasyonunun düşmesine, kendini yetersiz hissetmesine ve sessiz kalmasına yol açmaktadır.

Bireyin yaşadığı yetersizlik hissi özgüven eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Özgüven ve öz yeterliliğin eksikliği örgütsel sessizliğin artmasına sebep olmaktadır (Kutlay, 2012). Ayrıca bireyin kendini yetersiz hissetmesi örgüt bağlılığının azalmasına, takdir edilme duygusunun azalmasına ve dolayısıyla kişinin

mutsuzluğuna sebep olmaktadır. Yaşanan bu mutsuzluğun sebebi bildiği veya fikrinin olduğu bir konuda aciz ve sessiz kalmaktır. Bu durum bireyin kendini değersiz hissettirerek işten ayrılma isteğine kadar yol açabilmektedir (Detert and Edmondson, 2005).

Sessizliğin Kaynağı Boyutu: Bireyi sessiz kalmaya iten birçok kaynak bulunmaktadır. Bu kaynaklar bireysel, yönetsel, kurumsal olabilmektedir.

Sessizliğin kaynağı bireylerin yaşadıkları kaygı, endişe ve korkular gibi bireysel kaynaklı olabilmekteyken yöneticilerin çalışanlara karşı olumsuz geri bildirimlerde bulunması, kurum içerisinde kendini çalışanlardan üstün görmesi, karşılıklı güven eksikliği, muhalefet ve kurum içi çatışmanın olumsuz ve tehlikeli olarak algılanması gibi yönetici kaynaklı olabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda çalışanların kurumda güven eksikliğinin, negatif bir kurumsal ortamın, zorlama, zorbalık ve yıldırmanın varlığının da çalışanların içe kapanmasına, korku ve endişeye yaşamasına kaynak teşkil ettiğini göstermektedir.

Diğer yandan kurum içi arkadaşlıklar, meslektaşlar arasında hâkim olan düşünce, ideolojik yapı ve inançlar, bireyin dışlanma ve yalnız kalma gibi kaygıları da sessizliğin kaynağı olabilmekte, birey sessiz kalarak grubun ortak düşüncesine yönelmektedir. Özellikle çalışma arkadaşları çalışma hayatında din, siyaset, kültürel etkenler, bağlı bulunulan sendikalar vs. sebebiyle bireyler üzerinde baskılama yaparak sessizleşmeye neden olmaktadır.

Literatürde örgütsel sessizliğin kaynağı ile ilgili iki önemli etkiden söz edilmektedir. Bunlardan ilki *susma etkisi* iken ikincisi *sağır kulak sendromudur*. Mum effect olarak da geçen susma etkisi örgütsel kaynaklı olup birey tarafından istenmeyen bazı mesajlar hakkında suskun kalmayı ifade eder. Birey tarafından istenmeyen mesaj, bilgi veya haber olumsuz özelliklere sahiptir, birey kasıtlı olarak bilgiyi paylaşmak istemez, erteler veya konuyu saptırır. Çalışanlar genellikle olumsuz giden durumlarda yönetimden çekinme, sorumluluk almama, olumsuz geri bildirimlerle karşılaşmamak için üstlerine rapor vermek konusunda isteksiz davranmaktadır (Brinsfield et al, 2009). İkinci etki olan sağır kulak sendromu, bireyin örgütsel olarak hareketsiz kalmasıdır. Bu sendromda birey, hoşnut olmadığı durumlar için kendini doğrudan ifade edemez, rahatsızlıkları ve suçlamaları görmezden gelir (Pinder and Harlos, 2011). Zaten çalışanlar genellikle yöneticinin memnun olmayacağı haberleri iletmekten çekinirler bu durumda haberi ya iletmezler veya değiştirerek çarpıtma yoluna giderler (Oktay,

2008). Bu durum bireylerin bir konuda konuşma/konuşmama tercihinde fayda zarar analizi yaptıklarını ortaya koymaktadır (Kahveci, 2013).

Yönetici Boyutu: Öğretmenlerin okul içerisinde sessiz kalmalarında yönetici tutum ve davranışları önem taşımaktadır. Yöneticiye dair ilk izlenim, süreç içerisinde yönetici kaynaklı yaşanan olayların olumlu veya olumsuz sonuçları öğretmenlerin kurum içerisindeki davranış kalıplarını belirlemektedir.

Öğretmenler genellikle okul içerisinde kurum işleyişi veya yönetim hakkında konuşmayı tercih etmemektedir. Bu durumun yaşanmasında ve kurum içerisindeki iletişim akışının sağlanmasında okul yöneticisinin rol oynadığı düşünülmektedir. Yönetimsel olarak iletişime açık kurumlarda örgütsel sessizlik daha az yaşanmakta, öğretmenler/çalışanlar konuşmaktan çekinmemektedir, yönetim ile açık ve sağlıklı bir iletişime sahip olduklarında kendilerini psikolojik olarak daha güvende hissetmekte ve daha rahat ifade etmektedirler (Botero and Dyne, 2009). Diğer yandan yönetimin fazla sıkı olduğu, itiraz etme durumunun saygısızlık adlandırıldığı kurumlarda yönetim daha kolay sağlanmakta, fakat çalışanlarda örgütsel anlamda daha fazla sessizlik yaşanmaktadır.

Diğer yandan yöneticilerin çalışanlara karşı katı tutumları, kurum içerisinde kendini çalışanlardan üstün görmesi, karşılıklı güven eksikliği, muhalefet etme ve kurum içi çatışmanın yaşanmasının yönetici/öğretmen açısından olumsuz ve tehlikeli olarak algılanması da örgütsel sessizliği tetiklemektedir (Milliken and Morrison, 2000). Bu durumda yöneticilerin çalışanlara karşı yönetsel baskıyı azaltmaları, örgütsel öğrenmeye ve değişime açık bir okul ortamı oluşturmaları, iletişimi ve yönetime katılımı artırıcı faaliyetlerde bulunmaları beklenmektedir.

İzolasyon Boyutu: Birey okul ortamından kaynaklı sorunları güven veya işini kaybetme korkusu, yönetici/arkadaşlarla iletişimin bozulma ihtimali, görev yeri değişimi kaygısı, dışlanma endişesi, utanma dışlanma, iş kaybetme korkusu, çatışmamak vs. sebeplerle dile getirmeyi bırakmaktadır. Birey suskunlaşarak kendini geri çekmekte, bir anlamda izole etmektedir.

İzolasyonun bireyde oluşmasının genellikle sebebi gruptan ayrı düşmeme, dışlanmak istememe endişesidir. Bireyin konu hakkındaki gerçek görüşleri gruptan ayrıştığında birey dışlanma endişesiyle kendini saklama eğilimi göstermektedir (Scheufele and Moy, 2000). Ayrıca çalışanların kurumda güven eksikliği yaşamalarının, negatif bir kurumsal ortamın, zorlama, zorbalık ve yıldırmanın

varlığının da çalışanların içe kapanmasına, korku ve endişeye yaşamasına dolayısıyla kendilerini izole etmelerine sebep olmaktadır.

Çalışanlar genellikle olumsuz giden durumlarda yönetimden çekinme, sorumluluk almama, olumsuz geri bildirimlerle karşılaşmamak için de kendilerini izole etmektedir (Brinsfield et al, 2009) . Özetle bireyin kurum içerisinde konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih etmesi onların sahip oldukları kişisel özelliklerin, tutumların, görüşlerin, yaşanmışlıklarının, olaylar karşısındaki davranışlarının etkisindedir.

Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Bireylerin kurum içinde sessiz kalmalarının, fikirlerini gizlemelerinin, kendilerini geri çekmelerinin altında yatan birçok sebep yer almaktadır. Çalışanlarda örgütsel sessizliğin oluşması, yönetici, çalışılan ortam, kişisel duygular, iş arkadaşlığı vs. kaynaklı yaşanmışlıklar sebebiyle gerçekleşebilmektedir. Bireyler ifade ettiklerinin dinlenmediğini ya da yeterince saygı görmediğini sözel/davranışsal olarak fark ettiğinde, fikirlerini açıklamanın kendileri açısından tehlikeli olduğunu düşünmeye başladıklarında sessizlik süreci başlamaktadır. Kurum içerisinde sessizliğin yaşanması bazı yönetimler/yöneticiler açısından başlangıçta olumlu gibi görünse de bilgi ve becerilerin paylaşılmaması zamanla personelin kendini geliştirmesini engelleyerek kurumsal kalitenin düşmesine sebep olmaktadır. Bu yüzden okul yöneticileri okulda sessizliğe neden olabilecek etmenleri belirlemeli ve bu konuda öğretmenlerle birlikte çözüm geliştirme sürecine odaklanmalıdır.

Literatürde örgütsel sessizliğe ilişkin nedenler birçok kaynakta bireysel, yönetsel ve örgütsel olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir.

Bireysel Nedenler:

Bireyler yaşadıkları kaygı, endişe ve korkular nedeniyle kurumsal anlamda sessiz kalabilmektedir. Çalışanlar genellikle yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven, işini kaybetme korkusu, yöneticiyle iletişimin bozulma ihtimali, görev yeri değişimi kaygısı, dışlanma endişesi, utanma gibi nedenlerle sessiz kalabilmektedir (Bildik,2009).

Bireylerin dıştan veya içten denetimli olmaları da sessiz kalmalarında önemli bir bireysel nedendir. Dıştan denetimli bireyler kendi kararlarını alırken dış etkenler ve dış güçlerden etkilenirler. İçten denetimli bireyler ise dış güçlerin etkisinden

uzaktır, kendi kararlarını kendisi verebilmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğe neden olarak hayatının kontrolünü dış güçlerin sağladığını düşünen bireylerin özellikleri de yer almaktadır. Ayrıca dışa bağlı bireylerin özgüven eksikliği yaşamakta, kendilerini yetersiz hissederek sessiz kalmayı tercih etmektedir(Kılınç,2012).

Bireylerin sahip oldukları kişisel özellikleri, tutumları, görüşleri, yaşanmışlıkları olaylar karşısındaki davranış biçimlerini ortaya koymaktadır. Özgen ve Sürgevil (2009), bireysel farklılıkların örgütsel sessizliğin nedenleri arasında sayılabileceği üzerinde durmaktadır. Özellikle yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki deneyimin örgütsel sessizlik üzerine etki ettiğini belirtmektedir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre ise bireylerin sahip oldukları bazı kişisel özellikler utangaçlık, kendine güvensizlik vs. olarak ortaya çıkarak örgütsel sessizliğe sebep olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bireylerin kendilerine olan güven ve saygı düzeyleri de kurum içi davranışlarına etki edebilmektedir. Çalışanların kendilerine olan güven ve saygı düzeyleri yüksek olduğunda kendilerini güçlü hissetmekte ve konular üzerinde daha fazla fikir beyan etmektedir. Öte yandan güven ve saygı düzeyi düştüğünde bireyler kendilerini zayıf ve aciz hissetmekte, iletişim kaygısı yaşamakta, içe dönük davranarak yönetime/diğer gruplara karşı sessiz kalmayı daha uygun bulmaktadır (Pinder and Harlos, 2001).

Bireylerin kurum içerisinde sahip oldukları konum da onların kurum içi davranışlarını etkileyen bireysel nedenler arasında yer almaktadır. Kurum içerisinde sahip olunan mevki ve unvan kişiler arasındaki iletişime sınır koymakta, birey mevkiinin gerekleri ve sorumlulukları sebebiyle, diğer yandan konumunu da koruma düşüncesiyle fikirlerini daha az paylaşmayı ya da sessiz kalmayı tercih etmektedir (Erdoğan, 2011).

Yönetimsel Nedenler:

Çalışanlar kurum içerisinde çoğunlukla yöneticilerinin tutum ve davranışlarıyla ilgili izlenim ve deneyimlerine bağlı hareket etme eğilimi göstermektedir. Bu anlamda örgüt çalışanlarının sessiz kalıp kalmamalarında yönetici tutum ve davranışları büyük önem taşımaktadır. Yöneticiye dair ilk izlenim, süreç içerisinde yönetici kaynaklı yaşanan olayların olumlu veya olumsuz sonuçları çalışanın kurum içerisindeki örgütsel sessizliğinin nedeni olabilmektedir.

Örgütsel sessizlikte yönetici kaynaklı nedenlerden ilki çalışanların yöneticiden olumsuz bildirimler almaktan tedirgin olduğu durumdur. İkinci neden ise yöneticilerin çalışanlar hakkında sahip oldukları öngörülen örtük inançlardır (Morrison and Milliken, 2000). Çalışanlar/öğretmenler kurum içerisinde görüş ifade etmeleri durumunda yanlış anlaşılma, dışlanma, istenmeyen bir durumla karşılaşma, ceza alma olasılığına karşı düşüncelerini kasıtlı olarak gizlemeyi seçebilmektedir. Yönetici ile farklı görüşe sahip olmak veya azınlık olan grup içerisinde yer almak bireyin desteklenmeyeceği endişesine sahip olmasına sebep olmaktadır. Bu durumdaki bir öğretmen, grubun ortamını gözlemleyerek ya ortak görüşe yakın davranışlar sergilemekte ya da farklı görüşe sahip olduğu halde gruptan farklılaşmamak adına sessiz kalarak kendini izole etmektedir. Araştırmamızın sonuçları öğretmenlerin kendini ifade ettiği bazı durumlarda sorun çıkarıcı veya şikâyetçi olarak algılanmamak ve dışlanmamak için kendilerini izole ettiklerini bilgisini desteklemektedir.

Yönetimle ilgili faktörlerden yöneticilerin çalışanlar hakkında sahip oldukları öngörülen bazı örtük inançlar da örgütsel sessizlikte büyük önem taşımaktadır. Bu inançların başında yöneticilerin çalışanları sürekli kendi çıkarlarını düşünen, bencil ve güvenilmez bireyler olarak varsaymaları ve bu düşünceyle hareket etmeleri yer almaktadır. İkinci örtük inançta yöneticilerin yönetim ve işleyiş konusunda kendilerini çalışanlardan üstün gördükleri, en tecrübeli, en bilgili en doğru karar verenin kendileri olduğunu düşündükleri varsayılmaktadır. Bir diğer örtük inanç ise yöneticilerin kurumsal işbirliği ve uzlaşmaya olumlu baktıkları halde karar alınırken oluşabilecek anlaşmazlık, uyumsuzluk ve tatsızlıkları hoş görmedikleri ve bu durumdan kaçındıkları öngörmektedir (Taşkiran, 2011). Örtük inançlar öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini ifade etme durumunda okul yöneticisine olan güvenine ve okul yöneticisinin okul içerisindeki tutum ve tavırlarının önemine dikkat çekmektedir. Öğretmenler güven duymadıkları ve kendilerine karşı üstünlük kurmaya çalışan, en iyisini bildiğini iddia eden bir tavır takınan okul yöneticilerine karşı negatif tutum takınmakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Öte yandan yöneticilerin kurumsal işbirliği ve uzlaşmaya olumlu baktıkları halde karar alınırken oluşabilecek anlaşmazlık, uyumsuzluk ve tatsızlıkları hoş görmemeleri ve bu durumdan kaçınmaları yeni fikirlerin üretilmesini, eğitim öğretim ortamının geliştirilmesini engellemektedir.

Mobbing de genellikle yöneticiler tarafından çalışanlara uygulanan, onların baskı altında sessiz kalmalarına neden olan bir etkidir. Mobbingde çalışanı sindirme, özgüvenini zedeleme, psikolojik/fiziksel baskı söz konusudur. Çalışan veya

çalışanları itaate zorlamak, dışlamak, istenmeyen olarak ilan etmek, yıldırım ve bezdirmek mobbinge girmektedir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2010). Mobbing ile yöneticiler çalışanlara zarar vermeyi, çalışanların işten ayrılmasını ya da görev yeri değiştirmesini amaçlamaktadır. Yöneticilerin bu saldırgan tutumlarına rağmen bazı çalışanlar durumu riskli bulduklarından sessiz kalmayı ve duruma katlanmayı tercih etmektedir.

Kurumsal sessizliğin nedenleri arasında yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi de yer almaktadır. Çalışanların genellikle örgüt içerisinde kurum işleyişi veya yönetim hakkında konuşmayı tercih edip etmemesinde iletişim akışının ve yöneticinin rol oynadığı düşünülmektedir. Yönetimin çalışanların kendilerini ifade etmelerini destekledikleri, iletişime açık kurumlarda örgütsel sessizlik daha az yaşanmakta ve çalışanlar konuşmaktan çekinmemektedir. Yöneticilerin kurumsal veya bireysel iletişimde çalışanlara karşı katı ve olumsuz geri bildirimlerde bulunması zamanla karşılıklı güven eksikliğine sebep olmakta, çalışanlar süreç içerisinde yönetici ile muhalefet etmemek, çatışmamak ve kendini korumak için ifade gücünü kısıtlamaktadır. Bu durum kurumun geleceği adına tehlike arz etmekle beraber başarının sağlanabilmesi için yöneticilerin örgüt çalışanlarına karşı yönetsel baskıyı azaltmaları, örgütsel öğrenmeye ve değişime açık bir kurum/okul ortamı oluşturmaları, iletişimi ve yönetime katılımı artırıcı faaliyetlerde bulunmaları beklenmektedir.

Sosyal/Örgütsel Nedenler:

Örgütsel sessizliğin oluşumunda kurum içerisindeki kültürel ortam önemli bir değişkendir. Kurum içerisinde yer alan yönetici-çalışan, çalışan-çalışan arasındaki iletişim, yönetim tarzı, kurumsal baskının olup olmaması örgütte kültürel ortamı oluşturur. Kurumda çalışmaya başlayan birey genellikle mevcut kültürel değişkenleri gözlemleyerek duruma göre hareket etme eğilimi göstermektedir.

Sosyal/örgütsel anlamda sessizliğin oluşumunu sağlayan birçok faktör olmakla beraber bunlardan bazıları kurumdaki hiyerarşik yapı, haksızlık/adalet kültürü, sağır kulak sendromu ve sessizlik iklimi olarak sıralanabilir (Pinder and Harlos, 2001). Örgüt içerisinde yaşanan sorunların başında hiyerarşik yapı yer almaktadır. Hiyerarşide ast ile üst arasındaki iletişimsel anlamda tıkanmalar yaşanabilmektedir. Çalışanlar yönetimle/örgütle ilgili sıkıntılarını, kurumsal iyileştirmeye yönelik

önerilerini, diğer çalışanların performanslarına ilişkin görüşlerini, kurum içerisinde bazı etik olmayan davranışları üstlere iletmemeyi seçmektedir (Çakıcı, 2008). Bu açıdan bakıldığında kurum içerisinde yer alan statü farklılığı (güç mesafesi), ast ile üst arasına mesafe koymakta, iletişimi sınırlandırmakta astın işini kaybetme korkusu, yönetici ile iletişimin bozulma ihtimali ve görev yeri değişimi kaygısı, dışlanma endişesi, çatışmama gibi nedenlerle sessiz kalmasına, olumsuz anlamda eleştiri yapmamayı tercih etmesine veya yöneticinin görüşüne yakın görüşler ifade etmesine sebep olmaktadır.

Örgütsel sessizliğe konu olan araştırmalar kurum içerisindeki iş paylaşımında adaletli davranılmadığı durumlarda, sorunların çalışanlar arasında konuşulduğu halde kurum içerisinde ve yöneticilerin yanında açıkça dile getirmediikleri belirtilmektedir. (Kolay, 2012). Bireyler çalıştıkları kurum içerisinde kendi statüsündeki diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olmayı beklemektedir. Kurumsal Bu durum kurumda alınan kararların ve gerçekleştirilen uygulamaların çalışanlar ve diğer yöneticiler tarafından algılanışlarındaki önemini açığa çıkarmaktadır. Bireylerin kurum içerisinde adaletsiz ve haksız bulunduğu uygulamalara karşı gösterdiği tepkiler, var olan durumu değiştirmede fark edildiğinde yerini pasif ve içsel tepkilere bırakmakta, birey mevcut düzene etki edemeyeceğini düşünerek kendini güçsüz hissetmekte ve zamanla sessizleşmektedir. Yönetici karşısında güçsüz hissiyatlı bir çalışanın varlığı, başlangıçta yönetici ve yönetim açısından kolaylaştırıcı bir etki olarak görülse bile sonuç itibarıyla kurum karar ve uygulamalarının adaletli ve yerinde olduğu kanaatinde olan güçlü ve kendinden emin bir çalışanın örgütsel bağlılığı ve çalışma performansının diğer çalışanların örgütsel bağlılığı ve çalışma performansından fazla olması beklenmektedir.

Örgütsel sessizliğin sosyal/örgütsel nedenlerinden biri de çalışanların kurum içerisinde gerçekleşen olaylara karşı duyarsız davranmaları, gelişen durumları görmezden veya duymazdan gelmeleri olarak tanımlanan sağır kulak sendromudur. Sendromda birey örgütsel olarak hareketsiz kalmaktadır, hoşnut olmadığı durumlar için kendini doğrudan ifade edemez, rahatsızlıkları ve suçlamaları görmezden gelmektedir. Bireylerin bu şekilde davranmalarının altında kurumsal politikaların yetersiz ve niteliksiz olması, yönetimden gelen tepkilerin varlığı, mağdur çalışanın suçlanması, bazı çalışanların korunması, sürekli sorun çıkaran çalışanlara müdahale edilmemesi ve kurumların örgütsel özellikleri sayılmaktadır (Pinder and Harlos, 2011). Çalışanlar genellikle yöneticinin memnun olmayacağı haberleri iletmekten

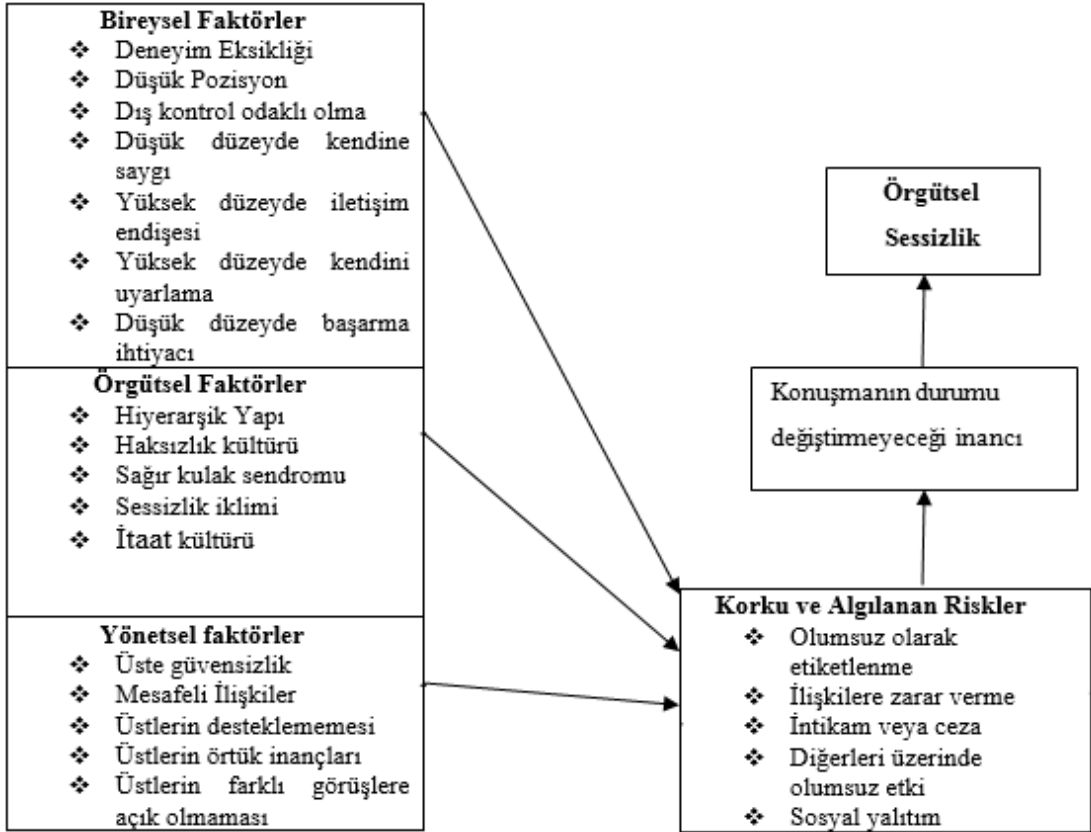
çekinmekte, bu durumda haberi ya iletmeme veya değiştirerek çarpıtma yoluna gitmektedir (Oktay, 2008). Bu durum bireylerin bir konuda konuşma/konuşmama tercihinde fayda zarar analizi yaptıklarını ortaya koymaktadır (Kahveci, 2013).

Örgütsel sessizliğin sebeplerinden biri olarak kurum içi sessizlik ikliminin varlığı da sayılmaktadır. Sessizlik ikliminin hâkim olduğu kurumlarda çalışanlar gözdağı ve korkudan uzak, güvende kalmak için diğer birimlerle etkileşim içinde olmamayı, kendi çalışma birimleriyle sınırlı kalmayı tercih etmektedir. Bu tercihler yanlış kurumsal uygulamalar sebebiyle ve kurum içerisinde çalışanların yaşadığı bireysel deneyimlerle birlikte zamanla örgütteki açık iletişimi sınırlandırmakta, sessizliğe zemin hazırlamakta ve buna bağlı davranışsal kalıpların oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Vokola and Bouradas, 2005). Kurumlarda sessizlik ikliminin oluşumunu Morrison ve Milliken (2004), uzun süreli yönetime, çalışanların (yönetici/personel) bireysel özelliklerine ve kültürel geçmişe bağlamaktadır. Bir kurumda aynı yönetim ile uzun yıllar çalışan bir birey yönetim ve uygulamalar hakkında deneyim kazanmakta, yönetimin hassasiyetlerini daha iyi kavramakta ve yönetim yanlı davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Durumun gerçekleşmesinde uzun süreli yönetimler tek sebep olarak gösterilememekle birlikte yönetici ve çalışanların bireysel özellikleri ve kültürel geçmiş de önem arz etmektedir. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki farklılıkların çokluğu hiyerarşinin artmasına ve kurumda sessizlik ikliminin oluşumuna neden olmaktadır.

Örgütsel sessizliğin sosyal/örgütsel nedenlerine örgütteki belirgin yönetim tarzı, yapılan işin niteliği, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla iletişim ve rol çatışması da sayılabilir. Bu anlamda çalışanların neden sessiz kaldıklarının belirlenmesi ve önlem alınması büyük önem taşımaktadır. Özellikle çalışmada konu edinilen örgütsel sessizliğin okuldaki yansımaları düşünüldüğünde öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini rahat ifade edebilmeleri için örgütsel anlamda güven hissi yaşamaları gerekmektedir. Çalışanların güven ortamında daha yüksek performans gösterdikleri, negatif bir kurumsal ortam, zorlama, zorbalık ve yıldırma durumunda ise çalışanların içe kapandığı, korku ve endişeye dayalı sessizliğe büründüğü görülmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Hâkim örgüt kültürü baskı ve katı kurallara dayalı olduğunda yönetimin yükü hafiflemiş görünse de bu durum çalışanların kendilerini ifade etme oranlarını düşürmekte ve çalışma performansları ile kurum başarısını olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel sessizliğin nedenleri Şekil 3'te özetlenmiştir (Çakıcı, 2010).

Şekil 3 Örgütsel Sessizlik Nedenleri



Şekil 3'te özetlenen örgütsel sessizliğin nedenlerine göre bireyler çalıştıkları kurumda bireysel, örgütsel ve yönetsel anlamda birtakım deneyimler yaşamaktadır. Söz konusu deneyimler bireyleri risk altında hissettirmekte, zarar görme endişesi ve konuşmanın durumu değiştiremeyeceği inancıyla örgütsel olarak sessiz kalmasına neden olmaktadır.

Örgütsel Sessizliğin Türleri

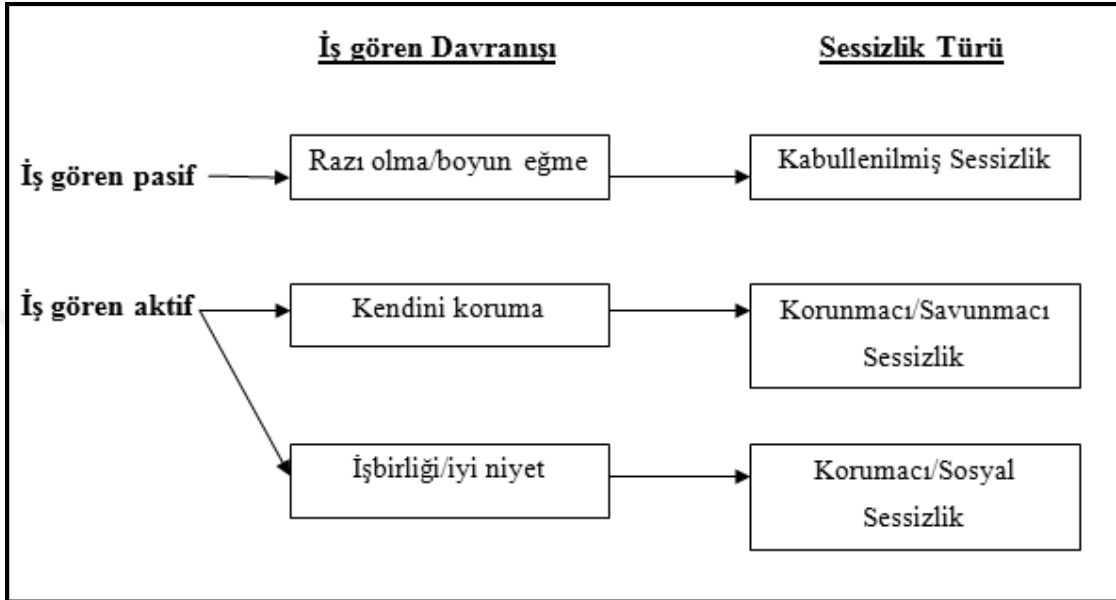
Bireylerin kurum içerisinde bilinçli olarak sessiz kalmaları, fikirlerini gizlemeleri, kendilerini geri çekmeleri olarak adlandırılan örgütsel sessizliğin bireylerdeki davranışsal karşılıkları da farklılık göstermektedir.

Literatürde bireylerin sessiz kalma biçimleri başlangıçta kabullenme (rıza gösterme) ve korunma olarak iki başlık altında incelenmiş olup daha sonraki

çalışmalarla birlikte sessizlik türlerine *koruma* da eklenmiştir. Örgütsel sessizliğin türleri şekil 4’te gösterilmiştir (Botero and Dyne, 2003).

Şekil 4

Örgütsel Sessizlik Türleri



Kabullenilmiş Sessizlik (Razı olma/İtaat etme):

Literatürde çalışanın itaat etmesi, boyun eğmesi, pasif bir şekilde duruma razı gelmesi olarak adlandırılan kabullenilmiş sessizlikte birey kurum içerisinde gerçekleşen durum ve olaylara karşı etki edemeyeceği düşüncesindedir ve bu düşünceyle bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Çalışanlar kurumlarında gerçekleşen sorunlarla ilgili çözüm üretmek, durumu düzeltmeye çalışmak için çaba harcamak yerine durumu olduğu gibi kabullenip olumsuzluklara rağmen çalışmaya devam ederler. Bu durum çalışanların konu hakkında fikir, bilgi ve öneriye sahip olmadıklarından değil fikirlerinin önemsenmeyeceği, durumu değiştirmeyecekleri veya diğerleriyle çatışma ihtimaline olan inançlarından kaynaklanmaktadır (Brinsfield, 2009). Çalışanların kasıtlı sessizliklerinin ve itaatlerinin altında genellikle örgüt içerisinde geçmiş yaşantılarına dayalı deneyimlerinden kaynaklı tatminsizlik, hayal kırıklığı, aşağılanma, fikirlerin önemsenmemesi yatmaktadır. Bireyin fikir ifade etmeyi gereksiz, anlamsız veya

tehlikeli bulunduğu durumlar yalnızca kendi deneyimleriyle de sınırlı değildir. Kişinin çalışma arkadaşlarının yaşadığı sorunlar, yönetimin katı tutum ve uygulamaları da bireyi kendini kısıtlamasına, geri çekmesine sebep olmaktadır.

Kabullenici sessizlik türünde davranışlar sergileyen çalışanlar örgütsel koşullarla ilgili herhangi bir değişiklik yapma ihtiyacı hissetmemekte, koşulları olduğu gibi kabul etme eğilimi göstermekte, yöneticinin güvenini kazanmak için duygu ve düşüncelerini açıkça ve sesli bir biçimde ifade etmekten kaçınmakta, daha çok pasif davranışlar sergilemektedir. (Çakıcı, 2008). Bu sessizlik türündeki çalışanların ortak ve baskın duyguları öfke, korku, olumsuzluk, ümitsizlik ve kimi durumlarda ise depresyondur. İtaatleri ve yönetime tahammülleri yüksektir, yönetimin düşüncesini kendi düşüncesiymiş gibi kabul ederler (Pinder and Harlos, 2001).

Geleneksel yönetimlerde çoğunlukla çalışanların kabullenici sessizlikte olduğu üzere itaat etmeleri, örgütün politikalarını kabullenmeleri, yöneticinin kurumsal buyruklarını koşulsuz yerine getirmeleri beklenen ve istenen bir durumdur. Bu tarz bir yönetimde örgüt katı kurallara sahip bir hiyerarşiye sahip olmakla beraber esnekliğe pek fazla yer verilmemektedir. Yönetimin farklı görüşlere, kurum içi olumsuzluk ve görüş ayrılıklarına tahammülü yoktur. Böyle örgütlerde itaat bir kurum kültürü, otoriteyi, yönetimi destekleme ve bağlılık göstergesi varsayılmaktadır (Saylı, 2008).

Bir kurumda bağlılık, yönetimin buyruklarını itirazsız gerçekleştirmek elbette ki yönetimin ve işlerin yürütülmesinin kolaylaşması ve çalışanın güven kazanması açısından istenen bir durum olmasına rağmen uygulamanın uzun süre devam etmesinin kurumsal ilerlemeyi sınırlandıracağı bir gerçektir. Koşulsuz, sorgusuz, eleştirisiz razı olma, üstün asta her şartta itaat etmesi başlangıçta bireyin mevcut alternatifleri göz ardı etmesine, daha sonraki süreçte ise alternatifleri düşünmenin, fikir beyan etmenin gereksiz olduğu düşüncesinin bireyde yerleşerek bireyin duyarsızlaşmasına, dolayısıyla yaratıcılığının ve performansının düşmesine sebep olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurumsal başarının anahtarı olarak koşulsuz kabul yerine fikir, öneri, alternatif üretme, olumsuz olduğu düşünülen düşünce ve durumlarda düzeyli eleştiri yapabilme, sessizlik yerine nitelikli çok seslilik öngörülmektedir.

Korunmacı/Savunmacı Sessizlik:

Korunmacı/Savunmacı sessizlik dıştan gelebilecek olası tehditlere karşı kendini koruma amaçlı bilinçli davranışlar sergilemektir (Schlenker and Weigold, 1989).

Çalışanlar kurum içerisinde yaşanan herhangi bir sorun veya olay karşısında fikir beyan etme durumunda kaldıklarında konuşmanın/konuşmamanın kendilerine getirilerini sorgulayarak bir karar vermektedir. Yaşadıkları içsel muhasebe neticesinde kendilerini tehlikede hissettikleri anda koruma/savunma içgüdüleriyle sessiz kalmayı seçmektedir.

Çalışanların korunmacı/savunmacı anlamda sessiz kalmalarındaki temel sebep çalışanın hayatını devam ettirebilecek düzeyde maddi kaynağa sahip olma isteğidir. Birey kendinin ve ailesinin geçimi için kurumda yaşanan bazı durumları kasıtlı olarak görmezden gelebilmektedir. Birey için maddiyattan sonra önem arz eden bir diğer sebep ise sosyalleşme isteğidir. Birey bir gruba ait olmak, kendini kabul ettirmek, önemsenmek, çevre edinmek ve var olan konumunu korumak için sessiz kalabilmektedir (Gephart et al, 2009).

Korunmacı sessizlikte bireyi bilinçli olarak sessiz kalmaya iten duygunun genellikle korku olduğu savunulmaktadır (Pinder and Harlos, 2001, Morrison and Milliken, 2000, Botero and Dyne, 2003). Birey kurumunda yaşanan herhangi bir durum hakkında konuştuğunda yönetimden veya çalışma arkadaşlarından tepki alma, güven yitirme, yöneticiyle ve arkadaşlarla iletişimin bozulma ihtimali, görev yeri değişimi kaygısı, dışlanma endişesi, utanma, işini kaybetme gibi nedenlerle kendini korumaya almakta, savunma amaçlı sessiz kalabilmektedir. Savunma amacıyla uygulanan sessiz kalma davranışı zamanla bireyin kurumsal sorunları göz ardı etmesine, birtakım bilgileri gizlemesine, dolayısıyla süreç içerisinde yeni fikirlerin ve bilgilerin üretimine ket vurmaktadır.

Korunmacı/savunmacı sessizliği razı olma/kabul etmeden ayıran en önemli ayrımı bireyin durum farkındalığı, bilgi, fikir ve önerilerini stratejik açıdan kasıtlı olarak saklamasıdır. Bireye göre bu durumda yapılabilecekler arasındaki en uygun alternatif sessiz kalmaktır.

Bireyin sessiz kalmayı tercih etmesinde korkularının yanında çıkarlarının zarar görmesi, istek ve ihtiyaçlarından mahrum kalma ihtimali de yer almaktadır. Birey konuşmanın bir şey kazandırmayacağı, aksine kendine zarar vereceği düşüncesine sahiptir. Zaten sessiz kalmak, çıkarları içi görmezden gelmek toplumda bireye yaygın olarak tavsiye edilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaygın olan bu kültür ile yetişmiş bireyler çalışma hayatında 'etliye sütlüye karışmama' düsturuyla hareket etmekte, bazı gerçekleri/bilgileri gizleme yoluna girmektedir (Eroğlu ve diğerleri, 2011). Ayrıca çalışanların kurumla ilgili kötü giden durumları ve sorunları gizlemesi

veya yönetime bildirmeyi ertelemesi yönetimden gelecek tepkilerden çekindiklerini göstermektedir (Rosen and Tesser, 1970). Yöneticiler kurumsal başarısızlıkta ve yaşanan sorunlarda genellikle çalışanları sorumlu tutmakta, olumsuz tavır takınmaktadır. Bu durumda ise çalışanlar süreç içerisinde sorumlu tutulmamak, olumsuzluk yaşamamak, haksızlığa uğramamak adına bilgiyi ya kendini kusurlarını gizleyecek biçimde değiştirerek aktarmakta, başkalarını sorumlu tutmakta, mazeret üretmekte ya da bilgiyi gizlemektedir.

Korumacı/Sosyal/Örgüt Yararına Sessizlik

Çalışanların kurum içerisinde sessiz kalmayı tercih etmeleri her durumda bireysel sebeplerle gerçekleşmemektedir. Birey bazı durumlarda örgüt yararını esas alarak bilgiyi paylaşmayı tehlikeli bulmakta ve konuyu dile getirmeyi reddedebilmektedir.

Korumacı/sosyal sessizlikte bireyin kurumuna ve çalışma arkadaşlarına yarar sağlaması ve başkalarını düşünmesi esastır (Botero and Dyne, 2003). Korumacı/sosyal sessizliğin ortaya çıkışında bireyin güdülerini ön plandadır. Bu güdülerden ilki çalışanın kurumu ya da bağlı bulunduğu grubu korumak için sessiz kalma güdüsüyken diğeri kurumu ya da bağlı bulunduğu grubu veya bireyi koruma güdüsünü dışa vurmasıdır (Brinsfield, 2009). Birey fikir, öneri ve bilgilerini paylaşmadan önce işbirliği içerisinde olduğu sosyal grubu göz önünde bulundurmakta, grup yararı ve zararı ile ilgili alternatifleri değerlendirerek bilinçli bir şekilde karar vermeye çalışmakta, gerekli gördüğü durumlarda inisiyatif olarak sessiz kalmaktadır.

Kurum içerisinde örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçları olmakla birlikte korumacı sessizlik türünde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığı desteklediği bilinmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Çalışanların kurum yararını düşünmesi, karşılık veya ödül beklemeden diğerlerine yardım etmesi, grup yararı için işbirliği yapması bu duruma örnek gösterilebilir.

Korumacı/sosyal sessizlikte çalışanlar kurum içerisinde bazı davranış kalıpları sergilemektedir (Çakıcı, 2010):

- Çalışma arkadaşlarını korumak adına onların işle ilgili yetersizliklerini görmezden gelir.
- Çalışanlardan kaynaklı hataları tolere etmeye çalışır veya gizler.

- Grupsal kaynaşma ve uzlaşmanın sürekliliği için muhalif görüşleri açıklamaz.
- Kurum için kullanılabilecek, örgütü zarara uğratabilecek bazı bilgileri dışarıya vermez.
- Kurum yararı için gerekli durumlarda işbirliği yapar.
- Sağduyulu davranmak ve fedakârlık esastır.

Korunmacı/savunmacı sessizlikte birey konuşmanın olası sonuçlarından kaynaklı zararlarla ilgili bireysel çıkarlarına ait endişe ve korkular yaşarken korunmacı sessizlikte bireyin kendini ait hissettiği grubun yararı/zararı söz konusudur, yani başkalarının mutluluğu önceliklidir.

Pinder ve Harlos'un (2001) yaptığı kabullenici ve korunmacı sessizliğin karşılaştırılmasına korunmacı sessizlik de eklenerek Tablo 3 ile örgütsel sessizlik türleri özetlenmiştir.

Tablo 3
Örgütsel Sessizliğe Ait Türlerin Karşılaştırılması

	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
Gönüllülük	Oldukça gönülsüz	Oldukça gönüllü	Oldukça gönüllü
Bilinçlilik	Daha az bilinçli	Bilinçli	Bilinçli
Kabullenme	Ortadan yükseğe doğru	Düşük	Düşük
Stres Düzeyi	Düşükten ortaya doğru	Ortadan yükseğe doğru	Ortadan yükseğe doğru
Farkındalık	Oldukça düşük	Oldukça yüksek	Oldukça yüksek
Konuşma Eğilimi	Oldukça düşük	Oldukça yüksek	Oldukça yüksek
Ayrılma Eğilimi	Oldukça düşük	Oldukça yüksek	Oldukça yüksek
Baskın Duygular	Boyun eğme	Korku, öfke, umutsuzluk, olumsuz düşünme, depresyon	Pozitif ve yapıcı düşünce, fedakârlık, işbirliği, sağduyu, başkaları için endişe

Korunmacı ve korunmacı sessizliği kabullenici sessizlikten ayıran en önemli ayrıntı bireyin durum farkındalığı, gönüllülüğü ile bilgi, fikir ve önerilerini stratejik açıdan bilinçli olarak saklamasıdır. Kabullenici sessizlikte bireylerin var olan durumla ilgili kabullenişleri yüksek, stresleri ise düşük düzeydedir, konuşma ve ayrılma eğilimi göstermezler. Korunmacı ve korunmacı sessizlikte ise bireylerin var olan durumla ilgili kabullenişleri düşük, stresleri ise orta düzeydedir, ortam uygun olduğunda konuşma ve ayrılma eğilimi gösterirler. Korunmacı sessizlik birçok özellik

açısından korumacı sessizliğe benzemekle birlikte sessizliğin bireysel/grup açısından oluşu ve baskın duygular bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Korunmacı sessizlikte bireysel çıkarlar, korku, öfke, umutsuzluk ve olumsuzluk duyguları baskın iken korumacı sessizlikte grup çıkarları, pozitif/yapıcı düşünme, fedakârlık, sağduyu, işbirliği ve başkaları için endişe hâkimdir.

Örgütsel Sessizlikle İlgili Teori ve Modeller

Bireylerin kurum içinde sessiz kalmalarının, fikirlerini gizlemelerinin, kendilerini geri çekmelerinin altında yatan birçok sebep yer almaktadır. Bu sebepleri açıklamak üzere oluşturulmuş kuramsal teori ve modellerden bazılarını kısa özetler şeklinde yer verilmiştir.

Beklenti/Bekleyiş Teorisi

Vroom'un geliştirdiği Beklenti/Bekleyiş teorisine göre bireylerin kurum içinde sessiz kalmalarının, fikirlerini gizlemelerinin, kendilerini geri çekmelerinin altında bireylerin kişisel özellikleri, sahip oldukları koşullar, yaşanmışlıkları ve iş/konu hakkındaki beklentileri yer almaktadır. Bireyin karşılanan beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma düzeyleri bireylerin konuşup konuşmama konusundaki tercihini belirlemektedir. Bireyin beklenti ve algıları, olası sonuçların olumlu olacağı yönünde olduğunda birey işi yapma, fikir üretme, kendini ifade etme konusunda istekli davranmakta, olası sonuçlarla ilgili olumsuz algı ve beklentilere sahip olduğunda, sonucun bir şeyi değiştirmeyeceğini düşünüyorsa işe başlamakta ve sürdürmekte isteksiz, fikirlerini açıkça dile getirmemektedir.

İş gören psikolojisinde çalışanların dünya görüşü ve geçmiş tecrübeleriyle çalıştıkları/çalışacakları kuruma dair beklenti ve umut içinde olduklarından bahsedilmektedir. Özellikle yöneticilerden gelen olumlu dönütlerin çalışanları beklentilerine yaklaştırdığı, iş performanslarını arttırdıkları ve kendilerini daha rahat ifade etmelerini sağladığı belirtilmektedir (Kaplan, 2007). Karşılanan beklentileriyle çalışanlar sessiz kalmadan duygu, düşünce, bilgi ve önerilerini paylaşarak çalıştıkları kuruma daha fazla katkı sağlayabilmektedir.

Beklenti/Bekleyiş teorisini açıklayan üç temel öge yer almaktadır. Bu ögeler; beklenti, araçsallık ve valanstır. Beklenti, bireyin istenilen, beklenen sonuca ulaşım ulaşamayacağı konusundaki inancı olarak nitelendirilmektedir. Beklentide gelecek

durumla ilgili olasılıkların değerlendirilmesi söz konusudur. Birey yapacağı işle, ifade edeceği duygu/düşünce veya üreteceği fikirle ilgili muhtemel sonuçların istenilen, beklenen düzeyde olduğunu düşünmesi onun sonuca ulaşması için daha çok çaba sarf etmesine sebep olacaktır (Koçel, 2003). Valans, bireyin sarf edeceği çaba ve isteğin derecesini belirleyen ögedir. Bireyin sonuca dair ödül beklentisinin ve isteğinin artması valansın arttığının göstergesidir (Çetinkanat, 2000). Araçsallık ise bu süreçte ödüle, başarıya, olumlu tepkilerin alınacağına dair olan inancı temsil eder (Pekel, 2001).

Maliyet/Fayda Analizi

Birey herhangi bir konuda duygu ve düşüncelerini paylaşmadan önce konuşmanın olası sonuçlarından kaynaklı yararlar/zararlar ve bireysel çıkarlarıyla ilgili olasılıkları değerlendirmektedir. Özellikle kurumunda yaşanan herhangi bir durum hakkında konuştuğunda yönetimden veya çalışma arkadaşlarından tepki alma, güven yitirme, yöneticiyle ve arkadaşlarla iletişimin bozulma ihtimali, görev yeri değişimi kaygısı, dışlanma endişesi, utanma, işini kaybetme gibi nedenleri de göz önünde bulundurarak maliyet/fayda analizi yapmaktadır.

Maliyet ve fayda analizi yapılan durumlar doğrudan veya dolaylı yoldan olabilmektedir. Enerji kaybı ve zaman kaybı bireye doğrudan etki eden zararlar iken itibar kaybı yaşanması, saygınlığın azalması, karşı tarafın misilleme yapma olasılığı, çeşitli risk ve çatışmalar ile bunlardan duyulabilecek psikolojik rahatsızlıklar dolaylı yoldan zarar verebilmektedir (Çakıcı, 2007).

İşgörenler çalıştıkları kurumun şartlarına göre nerede, ne zaman, nasıl davranacaklarını önceden planlayarak hareket ederler. Yaşanan bu süreçte birey kendi çıkarlarını da göz önünde bulundurarak konuşur veya sessiz kalmayı tercih eder. Birey içsel olarak sürekli bir maliyet/fayda analizi süreci yaşamaktadır. Bu durum birey tarafından söylenen sözlerin ve verilen tepkilerin kurum içerisinde daha sonra artı ve ya eksi olarak geri dönme ihtimalinden kaynaklanmaktadır. Maliyet/fayda analizi yönetim tarafından önemsenmeyen, algılanması zor fakat iş görenler tarafından sık sık başvurulan içsel bir süreçtir (Kahveci&Demirtaş, 2013). Maliyet/fayda analizi kullanımının artması bireylerin örgütsel sessizliğini de arttırmaktadır. Algılanması zor olan bu süreçte yöneticilerden çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri, eleştiriye açık bir yönetim disiplin geliştirmeleri ve

uygulamaları beklenmektedir. Çünkü katı kuralların ön planda olduğu kurumlarda çalışanlar daha fazla kar/zarar hesabı yapmakta ve genellikle sorunla yüz yüze gelmemek için kendilerine ket vurmaktadırlar.

Bilişsel Çelişki

Teori insan davranışlarının altında yatan bilişsel çelişkilerin varlığı ve bu çelişkili durumların algılanmaya çalışılması ile ilgilenmektedir. Bireyin herhangi bir durum konusunda var olan bilişsel yapısına aykırı bir durumla karşılaştığında yaşadığı ikilem olarak adlandırılabilir çelişki, bireyin karar vermesini, doğru hareket etmesini sınırlandırmakta ve bazı durumlarda sessiz kalmasına sebep olmaktadır.

İnsanlar bilişsel anlamda çelişki yaratan duygu ve davranışlardan kaçınmakta, zihninde var olan bilişsel tutarlılığı korumaya çalışmakta veya var olan yeni durumla ilgili zihinsel tutarlılık oluşturmaya çalışmaktadır (Festinger, 1957). Birey çelişki yaşadığı durumlarda çevreden edindiği bilgiler veya deneyimlerinin etkisiyle davranışlarına yön vermektedir (Yanık, 2012). Edinilen bilgiler veya yaşanan durumlar olumlu algılandığında çelişkiler bireyi kendini rahatça ifade etme yönünde davranışa yönlendirmekte, olumsuz algılandığı durumlarda ise bireyin fikirlerini manipüle etmesine sebep olmaktadır.

Bilişsel çelişki bireylerin günlük hayatta ve çalışma ortamında sıklıkla yaşadığı stres ve gerilim yaratan bir histir. Stres ve gerilimin sebebi genellikle bireyin duygu, düşünce ve inançlarından farklı bir konu/durum varlığıdır. Birey yaşadığı bilişsel çelişki durumunda;

- Sahip olduğu duygu, düşünce ve inançlarına kabullenmekte ısrarcı olabilir.
- Çelişki yaşanan konuyla ilgili süreç sonunda duygu, düşünce ve inançlarında değişiklik gerçekleşebilir. Bu durumda birey yeni durumu kabullenerek iç tutarlılık sağlamış olur.
- Çelişki yaşanan konu bireye taban tabana zıt olduğu halde bağlı bulunulan grup, yönetim veya örgüte muhalif olmamak adına birey duygu, düşünce ve inançlarını gruba paralel olarak değiştirebilir. Bu durumda birey bilişsel tutarlılık elde etmese de çelişkinin sebep olduğu stres ve gerilimde azalma yaşamaktadır.

- Birey çelişki yaşanan konuyla ilgili kararsız kaldığında veya bir karara varmak her iki gruba da muhalif olmasına sebep olduğu durumlarda sessiz kalmayı tercih etmekte ve stres yaşamaya devam etmektedir.

Sessizlik Sarmalı Teorisi

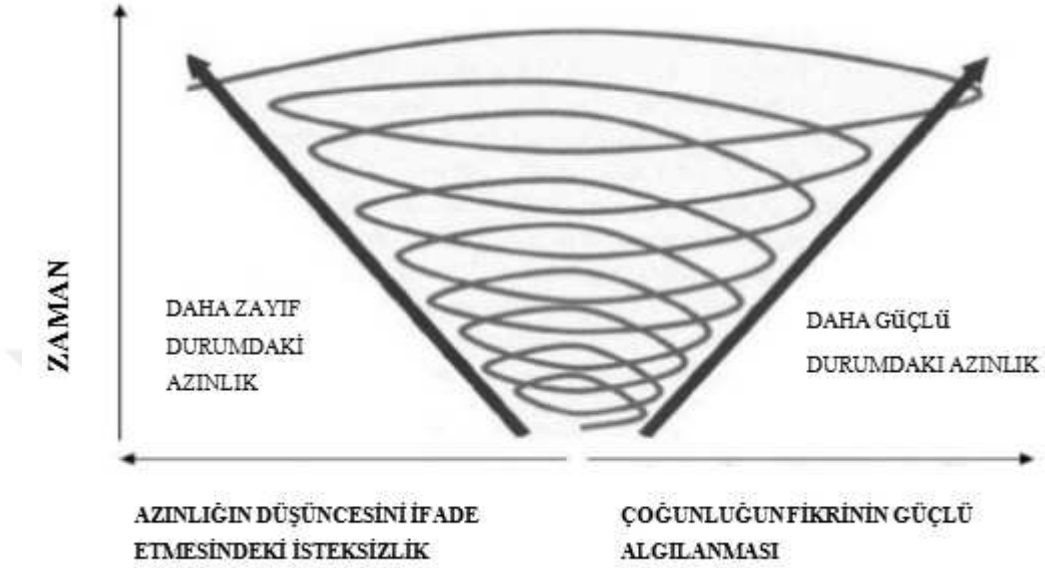
Teori sessizliğin özünde hangi nedenlerin yer aldığını ve nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışmaktadır. Teoriye göre birey toplum içerisinde yalnız kalmama ve dışlanmama endişesi taşır. Bu endişe ve stres bireyi aslında ait olmadığı fikirlerin yanına, çoğunluğa katılmaya iter.

Bireyler görüşlerini açıklamadan önce toplumun sahip olduğu yaygın görüş ve inanışları inceler, eğer toplumun görüşü kendi görüşüne yakın ise paylaşmayı tercih eder. Çünkü çoğunluğun yanında olmak bireyi konuşma, görüşlerini açıklama konusunda rahatlatır. Fakat birey toplumda yaygın olan görüşten farklı, zıt kutupta bir düşünceye sahipse, azınlık grupta yer alıyorsa görüşünü ifade etmesi daha zor olmakta, dışlanmaktan, yalnız kalmaktan ve alay konusu olmaktan çekinmektedir (Noelle Noumann, 1974) . Bu durumda ise birey sessiz kalmayı ya da sessizlik sarmalı içerisinde çoğunluğun tarafına katılmayı seçmektedir.

İnsanlar genellikle çoğunluk oluşturma eğilimindedir. Çoğunluk oluşturma ihtiyacı, bireylerin tek olduklarında düşüncelerinin önemsenmeyeceği ve kendilerine inanılmayacağı fikrinden kaynaklanmaktadır. Bu düşünceyle bireyler kendilerini ne zaman azınlık olarak hissetseler görüşlerini açıklama konusunda isteksiz davranmakta, hatta görüşlerini gizlemektedir. Bireyin burada konuşmayı veya görüşlerini gizlemeyi tercih etmesi, konuştuğunda görüşlerinin destek almayacağına dair yaptığı değerlendirme ile ilgilidir. (Çakıcı, 2007). Değerlendirme sonucu çoğunluğun kabul ettiği, destek alabileceği düşünülen görüşler daha cesur ve özgür biçimde getirilmektedir. Destek alınamayacağı muhtemel düşünülen görüşlerde ise bireyin cesareti kırılmakta, konuşmaktan vazgeçmekte veya görüşünü ötelemektedir.

Sessizlik sarmalı teorisini özetleyen sessizlik spirali aşağıda belirtilmiştir (Bowen and Blackmoon, 2003).

Şekil 5
Sessizlik Spirali



Şekil 5'te açıklanan sessizlik spiriline göre azınlık grupta olan bireylerin zamanla düşüncesini ifade etmede isteksizlik yaşadığını, daha güçlü grupta olan bireylerin ise savunduğu fikri zamanla daha güçlü algıladıklarını göstermektedir. Örgütlerde kurumsal başarıyı ve iletişimi, yeni fikirlerin oluşumunu engelleyen sessizlik sarmalının yıkılması, bireyin fikrini açıklamaya isteklendirilmesi ancak iyimser, hoşgörülü aktif bir grup ve ılımlı bir yönetim ile gerçekleştirilebilmektedir.

Planlı Davranma Teorisi

Bireyin bir davranışa yönelmesindeki niyete odaklanan düşünülmüş eylem teorisi geliştirilerek oluşturulan teori, davranışların oluşumunda sadece bireyin etki etmediği düşüncesinden yola çıkarak davranışı oluşturan planlanmış bazı unsurları açıklamaya çalışmaktadır.

Bireyleri davranışlara yapıp yapmaması konusunda yönlendiren güç genellikle onların iradeleri olmaktadır. Bireyin bir davranışı yapmak üzere niyetlenmiş olması onun bu konudaki olabilecekleri düşündüğünü, zihinsel olarak planladığını göstermektedir. Çünkü davranışa yönelik niyet ve tutum davranışın olası sonuçlarına ait inanç ve değerlendirmeden etkilenmektedir (Ajzen and Fishbein, 1977). Birey

gerçekleştireceği davranışın zorluk ve kolaylığını, sonuçlarının ona neler getirip neler kaybettireceğini değerlendirmesi sonucu oluşan algısıyla kendi otokontrolünü sağlamaktadır. Kişinin duruma yönelik algısı olumlu ise davranışı yapmaya niyetlenmekte, olumsuz olduğu durumlarda ise birey kendini geri çekmektedir.

Teoride bireyin davranışına yönelik üç tür inançtan söz edilmektedir (Ajzen, 2002).

- Bu inançlardan ilki bireyin davranışının olası sonuçlarına dair inancıdır. Birey sonucunun kendi açısından olumsuz olacağını bildiği bir davranışa, bilinçli olarak yönelmeyi tercih etmemektedir.
- İkinci inanç, bireyin çevresindeki diğerler insanların beklentilerine dair inancıdır. İnsanlar yaşadıkları toplumların normlarını, tutum ve beklentilerini dikkate alarak davranışa yönelmeyi tercih etmektedir.
- Üçüncü inanç, davranışın yapılmasını kolaylaştıran veya zorlaştıran etmenlere dair inançtır. Birey kendi açısından zor ve olumsuz gördüğü engellerin varlığındaki bir davranışı gerçekleştirmede istekli davranmayacaktır.

Kurumsal anlamda teoriye bakıldığında bireyin sürekli plan dâhilinde kendini ifade etmesi, sürekli bu inançla hareket etmesi zaman içerisinde bireyin tepki alma, güven yitirme, yöneticiyle ve arkadaşlarla iletişimin bozulma ihtimali, görev yeri değişimi kaygısı, dışlanma endişesi, utanma, işini kaybetme gibi sebepleri düşünerek sessiz kalmasına sebep olacaktır.

Duruma Uyuma/Kendini Uyarlama Teorisi

Toplumsal bir varlık olan insan genellikle bulunduğu ortamda tepki almamak, dışlanmamak, sosyalleşmek, beğenilmek ve diğerleri gibi görünmek istemektedir. Bu gibi sebeplerle kendini ve davranışlarını ortama göre uyarlamaktadır. Bu sebeple bir ortamda kendilerini ifade edeceklerse buldukları ortamın yaygın görüşü hakkında bilgi sahibi olmaya özen göstermekte, var olan grubun veya ortamın şartlarını ve hassasiyetlerini göz önünde bulundurmaktadır.

Bireyin duruma veya ortama uyum sağlama süreci değişkenlik gösterebilmektedir. Bazı bireyler davranışlarını diğerlerine göre daha kısa zamanda ortama uyarlayan, ortamdaki diğer bireylere hoş görünmek, olumlu ve etkili bir izlenim bırakmak için davranışlarını sosyal çevreye uyarlamanın ipuçlarını iyi bilen yetenekli kişilerdir. Ortama/duruma uyum sağlama düzeyi düşük olan bireyler ise

genellikle diğer bireylere göre daha rahat kendini ifade etmekte, diğerlerine savunduğu duygu, düşünce ve önerileri özgürce aktarmaktadır. Bu bireyler için toplumun yaygın görüşünden ve onlara uyum sağlamaktan çok kendi benlikleri ve davranışları arasındaki tutarlılık önemlidir. Ortama/duruma uyum sağlama düzeyi düşük olan bireyler gerçek dışı davranmak yerine gerçekte düşündükleri ve hissettiklerini ifade etmeye özen göstermektedir (Çakıcı, 2007).

Çalışanların da kurumlarında konuşup konuşmama tercihinde, bulunulan gruptan destek alma, çoğunluğun görüşüne yakın olma isteği etkili olabilmektedir. İnsanlar diğerlerinden ayrı kalıp dışlanmaktansa benimsemediği fakat güçlü olan grubun yanında olmayı seçmektedir (Batmunkh, 2011). Çünkü bireyler genellikle kendi görüşü dışında bir görüşü savunan güçlü bir gruba karşı karşıya kaldıklarında zamanla kendi görüşlerinden sıyrılarak çoğunluğun savunduğu görüşün daha doğru olduğunu kabullenmektedir. Bireyin sessiz kalmasındaki bir diğer sebep ise azınlık tarafta yer aldıklarında çoğunluk tarafından dışlanacakları, güven kaybedecekleri ve alay konusu olabilecekleri ihtimalidir. Bu yüzden olumsuz durumlarla karşılaşmamak için bireyler sıklıkla kendini duruma, gruba ve ortama uydurmaya çalışmaktadır.

Abilene Paradoksu

Paradoks bireylerin duygu ve düşünce ve önerilerinin önemsenmeyeceği inancıyla sessizleşmesini konu edinmektedir. Bireyler ifade ettiklerinin dinlenmediğini ya da yeterince saygı görmediğini sözel/davranışsal olarak fark ettiğinde, fikirlerini açıklamanın önemsiz, gereksiz olduğunu düşünmeye başladıklarında sessizlik süreci başlamaktadır.

Abilene etkisi, bireyin bulunduğu ortamda kendini/görüşlerini diğerlerinden farklı hissetmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu farklılık hissi insanların, kişinin duygu ve düşünce ve önerilerini önemsemeyeceği veya kabul etmeyeceği inancıyla pekişerek sessizliği beraberinde getirmektedir. Bir ortamda farklı/aynı görüşlerin varlığının normal olması dahi bu tip bireylerin kendi görüşlerinin genel görüşten farklı olması sebebiyle kabul görmeyeceği inancını değiştirememekte, birey kendine ait olanı ifade etmek yerine sessiz kalmayı ya da gruba uymayı tercih etmektedir (Harvey, 1998).

Mum Etkisi Teorisi

Teori çalışanların kurumlarında uygun olmayan bir durumla karşılaştıklarında durumu ifade etmekten çekinmelerini, duygu ve düşüncelerinin yönetim veya çalışma

arkadaşları tarafından olumsuz karşılanacağı düşüncesiyle sessiz kalmalarını açıklamaktadır.

Mum etkisine göre birey yönetici veya çalışma arkadaşlarının hoşuna gitmeyeceğini düşündüğü bir bilgiyi, olayı veya düşünceyi paylaşmak yerine susmayı tercih etmektedir. Üst yönetime rapor vermek veya yöneticinin yetersiz olduğunu düşündüğü çalışana olumsuz geri bildirimden kaçınmaya çalışması bu teoriye örnek verilebilir (Rossen and Tesser, 1970).

Sağır Kulak Sendromu

Sendrom çalışanların kurum içerisinde gerçekleşen olaylara karşı duyarsız davranmaları, gelişen durumları görmezden veya duymazdan gelmeleri olarak tanımlanmaktadır. Sendromda birey örgütsel olarak hareketsiz kalmaktadır, hoşnut olmadığı durumlar için kendini doğrudan ifade edemez, rahatsızlıkları ve suçlamaları görmezden gelmektedir. Bireylerin bu şekilde davranmalarının altında kurumsal politikaların yetersiz ve niteliksiz olması, yönetimden gelen tepkilerin varlığı, mağdur çalışanın suçlanması, bazı çalışanların korunması, sürekli sorun çıkaran çalışanlara müdahale edilmemesi ve kurumların örgütsel özellikleri sayılmaktadır (Pinder and Harlos, 2011). Çalışanlar genellikle yöneticinin memnun olmayacağı haberleri iletmekten çekinmekte, bu durumda haberi ya iletmeme veya değiştirerek çarpıtma yoluna gitmektedir (Oktay, 2008). Bu durum bireylerin bir konuda konuşma/konuşmama tercihinde fayda zarar analizi yaptıklarını ortaya koymaktadır (Kahveci, 2013).

Duygusal Olay Teorisi

Teori kurumlarda yaşanan olayların sebep ve sonuçları altında yatan duyguları ve duyguların davranışlara etkisini incelemektedir (Duman, 2004).

Bireyleri davranışa veya kendini ifade etmeye yönlendiren bir duygu alt yapısı her zaman mevcuttur. Bireylerin gün içerisinde yaşadıkları veya şahit oldukları olumlu veya olumsuz olaylar, geçmiş tecrübeler, kişinin o anki davranışlarına veya daha sonra gerçekleştireceği davranışlara etki edebilmektedir. Yaşanılan duygular ve tecrübe edilen durumlar bir araya geldiğinde birey o anki koşullarda ne yapması gerektiğine karar vermektedir. Eğer geçmiş yaşanılan tecrübeler ve duygular olumsuz yönde ise birey sessiz kalmakta, davranışı gerçekleştirmeyi reddetmektedir.

Nezaket Teorisi

Nezaket teorisi insanlar arasındaki iletişimin, sosyal uyumun korunması ve ilerletilmesi için yapılabilecekler odaklanmaktadır (Culpeper, 1996). Nezaket teorisi insanlar arasındaki iletişimi ve sosyal uyumu arttırmak için bazı stratejilerin kullanımını uygun bulmaktadır. Kurum içerisinde bireyler arasında olumlu nezaket stratejisi benimsendiğinde birey konuşacağı ve ya sessiz kalacağı durumlarda dayanışma ve karşılıklı anlayış geliştirme taktiği kullanmayı tercih etmelidir. Olumsuz nezaket stratejisi benimsendiğinde ise konuşma veya sessiz kalma durumunda mesafe koyma taktiğini tercih etmelidir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel Sessizliğin Sebep Olduğu Sonuçlar

Bireyin çalıştığı kurumda bilgi, duygu, düşünce ve önerilerini kasten gizlemesi anlamına gelen örgütsel sessizlik zamanla bazı sonuçlara sebep olmaktadır. Kurum içerisinde sessizliğin yaşanması bazı yönetimler/yöneticiler açısından başlangıçta olumlu gibi görünse de bilgi ve becerilerin paylaşılmaması zamanla personelin kendini geliştirmesini engelleyerek kurumsal kalitenin düşmesine sebep olmaktadır.

Bireyin çalıştığı kurumda sessiz kalması örgütsel bağlılığını, güvenini ve iş tatminini azaltmakta, moralini bozmakta, kendini geliştirmesini engellemekte ve bu bireysel sebeplerden yola çıkarak kurumsal süreçlerin iyileşmesini ve yenilenmeyi geciktirmekte, yanlış kararların alınmasına sebep olmaktadır (Milliken et al, 2003).

Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Çalıştığı kurumda olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için sessiz kalarak örgütsel sessizliğe sebep olan birey kurumuyla birlikte farkında olmadan kendine de zarar vermektedir.

Birey için konuştuğunun sonuçlarına katlanmak ya da riskli olduğu için sürekli sessizliğini korumak zorunda kalmak oldukça yıpratıcı bir durumdur. Örgütsel sessizlik bireyde kendini değersiz hissetme, kontrol altında olmanın verdiği eksiklik algısı, bilişsel anlamda uyumsuzluk gibi yıkıcı etkilere sahiptir. Bu etkiler sebebiyle birey konuşamadığı için kendini çaresiz hissetmekte, uyumsuzluk, endişe ve stres yaşamakta, örgütsel bağlılığı, iş tatmini azaltmakta, morali bozulmakta, kendini kurumsal anlamda geliştirememektedir (Milliken et al, 2003).

Bireyler sessiz kalmalarının sebebine bağılı olarak üstlerine veya mesai arkadaşlarına gücenmekte, zaman içerisinde bu duygu kine dönüşmektedir. Örgütsel sessizliğin devam etmesi bu bireyler arasındaki olumsuz duyguların şiddetlenmesine, bireyler arasında çatışmaların yaşanmasına bireyin içe kapanmasına ve bencilleşmesine sebep olmaktadır. Yaşanan bu duyguların açığa çıkmaması ise bireyin yaratıcılığını, çalışma isteğini, performans ve verimliliğini azaltarak bu olumsuzluğun kuruma yayılmasına neden olmaktadır (Perlow and Williams, 2003). Örgütsel sessizliğin bireylerde sebep olduğu sonuçları özetlemek gerekirse; (Özgen ve Sürgevil, 2009).

- Çalışanlar arasında iletişim kopukluğuna ve bu sebeple çalışanların birbirinden uzaklaşmasına,
- Sessizleşen bireyin kurum içerisindeki sosyal ortamdan uzaklaşmasına ve bu sebeple kişinin örgütsel bağlılığının azalmasına,
- Bireylerin kurumlarıyla ilgili sorunlarını dile getirememelerine ve durumun sürekliliğine,
- Bireyin sessiz kalmasıyla birlikte zamanla iş performansının, motivasyonunun düşmesine ve iş tatmininin azalmasına,
- Bireyin özgüveninin azalmasına, stres düzeyinin artmasına, kurum içi var olan değişikliklere adapte olamamasına ve mutsuzlaşmasına,
- Çalışanların yaratıcılığının ve bilgi üretiminin engellenmesine,
- Çalışanların yaptıkları işe duyarsızlaşmasına ve işe yabancılaşmasına sebep olmaktadır.

Örgütsel Sessizliğin Sebep Olduğu Kurumsal Sonuçlar

Örgütsel sessizliğin birincil kaynağı ve etkileneni birey olmakla birlikte sessizliğin artarak devam etmesi kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri konusunda ciddi zararlara yol açabilmektedir. Çünkü bireyin sessizliğiyle birlikte yaratıcılığını, çalışma isteğini kaybetmesi, performans ve verimliliğinin azalması yaşanan olumsuzlukların kuruma yayılmasına neden olmaktadır.

Çalışanların kurumlarıyla ilgili sorunları gizlemesi ve kurumsal konulara ilişkin duygu, düşünce, bilgi ve önerilerini paylaşmaktan kaçınmaları örgütsel anlamda bozulmaya ve çalışanlarda değişime karşı dirence sebep olmaktadır (Tangirala and Ramanujam, 2008). Bu durum da kurumların çalışanların bilgi ve önerilerinden

istifade etmelerini engellemektedir. Örgütsel sessizlik farklı bilgi ve önerilerin kuruma girişini engellemekle birlikte üzerinde tartışılması, alternatiflerin üretilmesi gereken konuların çözüme ulaşmasını ve ortak karar alımını zorlaştırmaktadır.

Kurumlarda beyin fırtınası, işbirliği ve grup çalışmasının yeni fikir ve bilgilerin üretimindeki, doğru ve yerinde kararların alımındaki etkisi büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar alternatifler üzerinde tartışarak, birlikte hareket ederek karar veren kurumların kararlarının, alternatiflere açık olmayan, farklı bakış açılarına tahammülsüz, yönetim ve çalışanlar arasında sürekli zıtlaşmanın yaşandığı kurumların verdiği kararlara nazaran daha kaliteli olduğu göstermektedir (Taşkiran, 2011). Bu tarz kurumların çalışanlarının kendini daha rahat ifade ettikleri, daha doğru ve yerinde karar aldıkları, etkin bilgi akışı sağladıkları, değişim süreçlerine daha kolay adapte oldukları, duruma olumluya çevirmeye eğilimlerinin ve çalışma performanslarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel sessizliğin sebep olduğu kurumsal sonuçları özetlemek gerekirse;

- Örgütsel sessizlik kurumsal iletişimsizliğe, çalışanların birbirinden uzaklaşmasına,
- Kurum içerisinde detaylı ve doğru bilgi akışının azalmasına ve kurum içi işleyişin yavaşlamasına,
- Alternatiflerin tartışılmaması, farklı duygu, düşünce, bilgi ve önerilerin paylaşılmaması sebebiyle kurumsal sorunların çözülmesinin, iyileşme ve yenilenme çalışmalarının engellenmesine,
- Örgütsel bağlılığın azalmasına, çalışanların performansının ve dolayısıyla kurumsal başarının düşmesine,
- Çalışanlar ve yönetim arasındaki geri bildirim eksikliği sebebiyle alınan kararların yanlış anlaşılmasına, kurum adına yanlış kararlar verilmesine,
- Kurum içi yapılan hataların görmezden gelinmesine ve bu durumdan yola çıkarak kurumsal problemlerin tespit edilmesinin/çözülmesinin engellenmesine sebep olmaktadır.

Örgütsel Sessizliğin Eğitim Kurumlarına Yansımaları

Çalışanların kurum içerisinde yer alan bazı konu veya sorunlara ilişkin duygu, düşünce, bilgi ve önerilerini çeşitli sebeplerle, kasten gizlemesi olarak bilinen örgütsel

sessizliğin varlığı birçok kurumda olduğu gibi eğitim kurumlarında da kendini göstermektedir. Özellikle eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenler arasında bazı duygu, düşünce, bilgi ve önerilerin kasten gizlendiği bilinmektedir. Bu durum okul yöneticisinin eğitimi denetlemek, kurumdaki mevcut durumu saptamak, başarıyı değerlendirmek, gerekli önlemleri almak, kurumdaki eğitim/öğretimi geliştirmek amaçlı aldığı tedbirlerinden ve bu tedbirleri alırken benimsediği yönetim anlayışı ile takındığı üsluptan kaynaklanmaktadır. Yöneticiler tarafından takınılan katı üslup ve çeşitli yönetim politikaları sebebiyle öğretmenler kendilerini baskı altında hissetmekte ve çoğunlukla yöneticiye karşı düşüncelerini açıklamakta güçlük çekmektedir. Bu durum okullarda öğretmenler odasında kulislerin yaşanmasına, öğretmenlerin yönetici yanlısı ve karşıtı olarak ayrışmasına ve çatışmaların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Okul içerisinde yaşanan bu çatışmalar zamanla gruplaşmalara ve motivasyon düşüşüne dolayısıyla örgütsel sessizliğe yol açmaktadır.

Öğretmenler için örgütsel sessizlik yalnızca yönetici kaynaklı değildir. Sessizliğin sebebi çalışılan okul ortamına ilişkin değerler, öğretmenin duygusal durumu veya meslektaşlarıyla olan iletişimi de olabilmektedir (Kahveci, 2010). Öğretmenler okul ortamında kendilerini ifade ettiklerinde meslektaşlarından veya yöneticiden tepki alabilmekte, bazı nedenlerle dışlanabilmekte, okulda yaşanan birtakım olumsuzlukların sorumluluğu öğretmenlere yüklenebilmektedir. Bu durum öğretmenlerde özgüven eksikliğine ve örgütsel sessizliğe neden olmaktadır.

Öğretmenler genellikle okul içerisinde kurum işleyişi veya yönetim hakkında konuşmayı tercih etmemektedir. Bu durumun yaşanmasında ve kurum içerisindeki iletişim akışının sağlanmasında okul yöneticisinin rol oynadığı düşünülmektedir. Yönetimsel olarak iletişime açık kurumlarda örgütsel sessizlik daha az yaşanmakta, öğretmenler/çalışanlar konuşmaktan çekinmemektedir, yönetim ile açık ve sağlıklı bir iletişime sahip olduklarında kendilerini psikolojik olarak daha güvende hissetmekte ve daha rahat ifade etmektedirler (Botero and Dyne, 2009).

Öğretmenler kurum içerisinde görüş ifade etmeleri durumunda yanlış anlaşılma, dışlanma, istenmeyen bir durumla karşılaşma, ceza alma olasılığına karşı düşüncelerini kasıtlı olarak gizlemeyi seçebilmektedir. Yönetici ile farklı görüşe sahip olmak veya azınlık olan grup içerisinde yer almak bireyin desteklenmeyeceği endişesine sahip olmasına sebep olmaktadır. Bu durumdaki bir öğretmen, grubun ortamını gözlemleyerek ya ortak görüşe yakın davranışlar sergilemekte ya da farklı

görüŖe sahip olduğu halde gruptan farklılaşmamak adına sessiz kalarak kendini izole etmektedir. Araştırmamızın sonuçları öğretmenlerin kendini ifade ettiği bazı durumlarda sorun çıkarıcı veya Ŗikâyetçi olarak algılanmamak ve dışlanmamak için kendilerini izole ettiklerini bilgisini desteklemektedir.

Örtük inançlar öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini ifade etme durumunda okul yöneticisine olan güvenine ve okul yöneticisinin okul içerisindeki tutum ve tavırlarının önemine dikkat çekmektedir. Öğretmenler güven duymadıkları ve kendilerine karşı üstünlük kurmaya çalışan, en iyisini bildiğini iddia eden bir tavır takınan okul yöneticilerine karşı negatif tutum takınmakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Öte yandan yöneticilerin kurumsal işbirliği ve uzlaşuya olumlu baktıkları halde karar alınırken oluşabilecek anlaşmazlık, uyumsuzluk ve tatsızlıkları hoş görmemeleri ve bu durumdan kaçınmaları yeni fikirlerin üretilmesini, eğitim öğretim ortamının geliştirilmesini engellemektedir. Özellikle eğitim kurumlarında yer alan eğitim sendikaları öğretmen ve okul yöneticilerinin haklarını koruyup ve onların şartlarını iyileştirmeye çalışırken belirli ideolojiler takınırlar. Bu durum sendika üyesi öğretmenlerin sendika ideolojilerine ve çıkarlarına ters düşmemeye dikkat ederek hareket etmelerine, düşüncelerini bu yönde kısıtlamalarına sebep olmaktadır. Bu gruplar bireyler üzerinde baskı oluşturmanın yanında sendikalar ve öğretmenler arasında ayrışmaya da sebep olmaktadır.

Okullar eğitim sistemini doğrudan etkilerler. Okul ortamında eğitimsel amaçları gerçekleştirebilmek, okulun yapısını yaşatmak ve koruyabilmek için okul içerisinde insan ilişkilerine önem verilmesi, öğretmenlerin ve öğrencilerin kendilerini güven ortamında hissetmeleri gerekir. Okul ortamında aidiyet ve bağlılık duygusunun eksikliği, baskı, yıldırma ve karşılıklı çatışmaların varlığı çalışanların (öğretmen, diğer personel) içe kapanarak kendilerini koruma amaçlı sessizleşmelerine sebep olmaktadır.

Öğretmenlerin kurumsal anlamda sessizleşmeleri bireysel olarak moral ve motivasyonlarını düşürmekte, yöneticiye olan güvenlerini azaltmakta, sağlıklı kararların alınmasını engellemekte, okulun, eğitimsel süreçlerin yenilenmesi ve gelişmesi için yapılan çalışmaları zora sokmaktadır (Kolay, 2012). Oysaki okul ortamında öğretmenlerin kendilerini ifade etmeleri çatışmaları azaltmakla birlikte okulda daha Ŗeffaf ve demokratik bir ortamın sağlanması katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında eğitim kurumlarında yer bulan örgütsel sessizliğin azaltılması adına gerekli tedbirlerin alınması uygun görülmektedir.

Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel Sessizliğin Önleneşine İlişkin Öneriler

Sürekli değişen, gelişen ve yenilenen eğitim sisteminde okulların yönetiminde, kurumla ilgili kararların alınımında yöneticilerin olduğu kadar öğretmenlerin de duygu, düşünce, bilgi ve önerilerine, takım çalışmasına, okul ortamında modern anlamda demokrasiye ihtiyaç hissedilmektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitim kurumlarında var olduğu bilinen örgütsel sessizlik kavramının eğitim-öğretimin gelişimi, kurumsal yenilenme, öğretmen ve yöneticilerin üst düzey performans sergilemeleri, birbirlerinin duygu, düşünce, bilgi ve önerilerinden yararlanmalarını engellediği gerekçesiyle önlenmesi beklenmektedir. Eğitim kurumlarında yaşanan örgütsel sessizliğin önlenmesine ilişkin öneriler aşağıda özetlenmektedir:

- Okul yöneticileri öğretmenler ve çalışanlar hakkındaki ön yargılarını ve örtük inançlarını geri planda tutmalıdır.
- Okul yöneticilerinin kurumlarında çalışan öğretmenlerin sessiz kalmalarına neden olan etkenleri araştırarak alınabilecek önlem önerilerini, okul ortamında yapılabilecek değişiklik ve yenilikleri öğretmenlerle birlikte belirlemelidir.
- Okul yöneticileri öğretmenlerin okul ortamında kendini ifade etmelerini teşvik etmeli, öğretmenlerin konuşmalarına olumsuz geri bildirimler vermek yerine yapıcı eleştiriler yapmaya çalışmalıdır.
- Yönetim ve öğretmenler arasında sağlıklı ve güvene dayalı bir iletişim ağı oluşturulmalıdır.
- Kurumda örgütsel sessizliğin yıkılması, örgütsel bağlılığın ve başarının artırılması adına rutin kurul toplantıları dışında, fikir alışverişinin sağlandığı, olası sorunlar büyümeden belirlendiği toplantılar belirli periyotlarla düzenlenmelidir.
- Okul yöneticisi öğretmen ve öğrencilerin güven ve huzurla eğitim-öğretim yapabilecekleri bir ortam sağlanmalıdır.
- Okul yöneticisi öğretmenleri güdüleyici, onların örgütsel bağlılıklarını arttırıcı etkinlikler düzenleyerek verimi arttırmaya çalışmalıdır.

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırma, İstanbul ili, Beyoğlu ilçesinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenler ile “Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizlik” arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla betimsel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Sözü geçen araştırma modeli, geçmiş ya da günümüzde yer alan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi, ifade etmeyi amaçlar (Karasar, 2012). Betimsel taramada, veriler anketler aracılığıyla elde edilir, araştırmaya katılanların anketlere verdikleri cevaplar ve konu hakkındaki düşünceleri değiştirilmeden ele alınır. Anketlerden elde edilen bilgiler ışığında bulgular tanımlanarak yorumlanır (Altunışık ve diğerleri, 2010).

Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evreni İstanbul ili, Beyoğlu ilçesidir. Örnekleme Beyoğlu ilçesinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden rastgele ve gönüllülük esasına göre seçilmiş 311 öğretmenden oluşmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri elde edebilmek için Kişisel Bilgi Formu, Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerini elde etmek için hazırlanmış formda cinsiyet, meslekte kıdem, branş ve şimdiye kadar birlikte çalışılan okul müdürü sayısı değişkenlerini içeren dört adet soru maddesi yer almaktadır.

Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Ölçeği

“Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Ölçeği” okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan yönetsel becerilerini ölçmek amacıyla, orijinali “Quast ve Hazucha” tarafından geliştirilmiş, Şekerci (2007) tarafından Türkçe’ ye çevrilmiş olup 5’li likert tipi 34 soru maddesinden oluşmaktadır.

Ölçek; İnisiyatif Alma, Sorumluluk Alma, Teknik Yeterlilikler, Niteliksel Beceriler ve Diğer Beceriler olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar;

Başlatma (İnisiyatif Alma) Alt Yapısı: Dinleme, Çatışma Yönetimi, İnsan İlişkileri, Diğerlerini Motive Etme, Kişisel Olarak İntibak Etme ile ilgili olan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ve 8. soru maddelerini içerir.

Sorumluluk Alma Alt Yapısı: Planlama, Organizasyon, Zaman Yönetimi, Liderlik Tarzı, Bilgi Verme ve İnsanları Etkileme, Temsilci Seçimi ve Kontrolü ile ilgili olan 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ve 21.soru maddelerini içerir.

Teknik Yeterlilikler Alt Yapısı: Yazılı İletişim, Finansal İşlemler, Teknik Bilgi ile ilgili 22, 23, 24, 25 ve 26. soru maddelerini içerir.

Niteliksel Beceriler Alt Boyutu: Yüksek Nitelikli İşler, Öğrenci Başarıları, İyi Bir Öğrenme Ortamı Sağlama, Diğerlerini Başarılar Hakkında Bilgilendirme ile ilgili 31, 32, 33 ve 34. soru maddelerini içerir.

Diğer Beceriler Alt Boyutu: Karar Alma, Sözel İletişim, Problem Analizi ve Kişisel Motivasyon ile ilgili 27, 28, 29 ve 30. soru maddelerini içerir.

Ölçeğin geçerlik için yapılmış faktör analizi KMO= 0,96, güvenirlik için yapılmış pearson korelasyon katsayısı ise $r=0,95$ 'tir. (Şekerci ve Aypay, 2009). Araştırmamızın geçerlik için yapılmış faktör analizi KMO= 0,94, güvenirlik katsayısı $r=0,959$ olması açısından referans alınan ölçekle benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlar ölçeğin yeterli olduğunu gösterir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

“Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kurumlarda çalışan bireylerin kurum yönetimine ilişkin gizledikleri görüşleri belirlemek üzere Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından hazırlanmıştır. Ölçek 4’li likert tipi 18 adet soru maddesinden oluşmaktadır.

Ölçek, Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon olmak üzere beş alt boyutu bulunmaktadır. Ölçekte;

Okul Ortamı Alt Boyutu: 1,2,3 ve 4. sorular,

Duygu Alt Boyutu:5,6,7.sorular,

Sessizliğin Kaynağı Alt Boyutu:8,9,10,11,12.sorular,

Yönetici Alt Boyutu:13,14,15. sorular,

İzolasyon Alt Boyutu:16,17,18. sorularda sorgulanmaktadır.

Ölçeğin yeterlilik katsayısı KMO= 0,89, açıklanan varyans ise %69,5 olarak belirlenmiştir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Araştırmamızın geçerlik için yapılmış faktör analizi KMO= 0,83, açıklanan varyans %66 olması açısından referans alınan ölçekle benzerlik göstermektedir. Bu sonuç yeterli ve anlamlı bulunmuştur.

Verilerin Toplanması

Araştırmayla ilgili verilerin toplanması için gerekli izinler alındıktan sonra İstanbul ili, Beyoğlu ilçesinde görev yapan ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 350 öğretmene anket dağıtılmıştır. Anketler üç hafta içerisinde toplanarak değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda anketlerden geri gelmeyen formlar, eksik veya hatalı doldurma sebebiyle 40 adet form araştırmaya dâhil edilememiştir. Araştırma analizi 311 adet ölçek formu ile gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

“Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri” ve “Örgütsel Sessizlik” ölçeklerine ilişkin formlar kâğıt üzerinde puanlama yapılarak çözümlenmiş, ölçek puanları ve katılımcıların demografik bilgileri, SPSS 21.0 paket programı kullanılmak suretiyle istatistiki anlamda gereken analiz yapılmıştır.

Araştırmayla ilgili bağımsız değişkenlerin frekans, yüzde ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablolaştırılmıştır. Değişkenlere ait diğer ilişkilerin belirlenmesinde normallik testleri esas alınarak cinsiyet değişkeninde İlişkisiz t Testi, yaş, meslekte kıdem, branş, çalışılan okul türü, çalışılan okul müdürü sayısı değişkenlerinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), gruplar arasında gözlenen farkları belirlemek üzere ANOVA sonrası Post Hoc Tukey testi uygulanmıştır. Diğer

yandan algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere ise Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak esas alınmıştır.



IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma verilerine ait bulgular, bulguların istatistiki çözümlenmeleri ve ilgili tablolar ile yorumları yer almaktadır.

Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Bu bölümde katılımcıları tanımlayıcı bağımsız değişkenlere ait frekans, yüzde, standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 4

Demografik Özelliklere Ait Frekans ve Yüzdeler

		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	193	62,1
	Erkek	118	37,9
Yaş	25-30	106	34,1
	31-35	74	23,8
	36-40	62	19,9
	41-55	42	13,5
	56 ve üstü	27	8,7
Meslekte	1-5 yıl	96	30,9
	6-10 yıl	74	23,8
Kıdem	11-15 yıl	69	22,2
	16-20yıl	40	12,9
	21 yıl ve üstü	32	10,3
Branş	Sınıf öğretmeni	81	26,0
	Okul öncesi	14	4,5
	Rehberlik	13	4,2
	Özel eğitim	8	2,6
	Sayısal ders öğrt.	54	17,4
	Sözel ders öğrt.	141	45,3

Çalışılan Okul Türü	İlkokul	116	37,3
	Ortaokul	99	31,8
	Lise	96	30,9
Çalışılan Müdür Sayısı	1 kişi	21	6,8
	2 kişi	53	17,0
	3 kişi	59	19,0
	4 kişi ve fazlası	178	57,2
Toplam		311	100,0

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 193'ü kadın (%62,1), 118'i erkektir (%37,9). Katılımcıların 106'sı (%34,1) 25-30 yaş, 74'ü (%23,8) 31-35 yaş, 62'si (%19,9) 36-40 yaş, 42'si (%13,5) 41-55 yaş, 27'si (%8,7) 56 ve üstü yaş aralığındadır. Öğretmenlerden 96'sı (%30,9) meslekte 1-5 yıl, 74'ü (%23,8) 6-10 yıl, 69'u (%22,2) 11-15 yıl, 40'ı (%12,9) 16-20 yıl, 32'si (%10,3) 21 yıl ve üstü deneyimlidir. Ayrıca öğretmenlerin 81'i (%26,0) sınıf öğretmenliği, 14'ü (%4,5) okul öncesi, 13'ü (%4,2) rehberlik, 8'i (%2,6) özel eğitim branşında, 54'ü (%17,4) sayısal alan, 141'i (%45,3) sözel alan derslerine ait branşlarda görev yapmaktadır. Diğer yandan katılımcıların 116'sı (%37,3) ilkokulda, 99'u (%31,8) ortaokulda, 96'sı (%30,9) lisede çalışmaktadır. Yine tablodaki verilere göre öğretmenlerin 21'si (%6,8) bugüne kadar 1 müdürle, 53'si (%17,0) 2 müdürle, 59'u (%19) 3 müdürle, 178'ü (%57,2) 4 ve daha fazla sayıda müdürle çalışmıştır.

Demografik Değişkenlerle Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinden Alınan Puanlara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerin Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerine ilişkin aldıkları puanlarla demografik özellikleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek, farklılık gözlenen durumlarda ise hangi gruplar arasında ve ne yönde ilişkinin olduğunu saptamak üzere yapılmış analiz, analizlere ait tablolar ve yorumları yer almaktadır.

Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcı öğretmenler tarafından algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ölçeğinden alınan puanlara ilişkin frekans, ortalama ve standart

sapma değerlerine yer verilmiştir. Öte yandan bağımsız değişkenlerin özellikleri ve dağılımın normalliği göz önünde bulundurularak ölçekten alınan puanlar uygun testlerle analiz edilmiş, tablo ve yorumlarla desteklenmiştir. Analizlerde cinsiyet değişkeni için ilişkisiz "t" testi, branş, meslekte kıdem, çalışılan okul türü ve çalışılan müdür sayısı değişkenleri için ise Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA, farklılık gözlendiği durumlarda ise ANOVA sonrası Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 5

Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Gösterilme Düzeyleri

Sorular	\bar{x}	Gösterilme Düzeyi
1.Öğretmenlerin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.	4,23	T. Katılıyorum
2.Başka okul müdürleriyle iyi ilişkiler kurar.	4,02	Katılıyorum
3.Astlarıyla ve üstleriyle işbirliği içinde çalışır.	4,20	Katılıyorum
4.Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.	4,26	T. Katılıyorum
5.Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir.	3,49	Katılıyorum
6.Öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir.	3,90	Katılıyorum
7.Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.	3,62	Katılıyorum
8.Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir.	4,30	T. Katılıyorum
9.Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir.	4,08	Katılıyorum
10.Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür.	4,21	T. Katılıyorum
11.Yıllık çalışma planı hazırlar.	4,10	Katılıyorum
12.Zamanı etkili bir biçimde kullanır.	4,12	Katılıyorum
13.Resmi yazışma işlemlerini etkili bir biçimde yürütür.	4,30	T. Katılıyorum
14.Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder.	4,19	Katılıyorum
15.Sorumluluk alır ve işlere öncülük eder.	4,23	T. Katılıyorum
16.Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.	3,94	Katılıyorum
17.Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.	3,63	Katılıyorum
18.Öğretmenlere görev verir.	4,31	T. Katılıyorum
19.Öğretmenlere sorumluluk verir.	4,31	T. Katılıyorum
20.Öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynakları sağlar.	4,04	Katılıyorum
21.Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder.	4,20	Katılıyorum
22.Öğretmenlere resmi olmayan iletişimde uygun dil ve anlatım biçimi kullanır.	4,25	T. Katılıyorum
23.Öğretmenlerle resmi işlerindeki iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimi kullanır.	4,13	Katılıyorum
24.Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular.	3,64	Katılıyorum
25.Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.	4,04	Katılıyorum
26.Sorun çözmeye teknik yeterliklerini etkili kullanır.	3,92	Katılıyorum
27.Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma yapar.	4,22	T. Katılıyorum

28.Problemleri tespit eder.	4,15	Katılıyorum
29.Sorunların çözümünde etkili kararlar alır.	4,06	Katılıyorum
30.Okulu verimli bir şekilde işletir.	4,17	Katılıyorum
31.Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar.	4,22	T. Katılıyorum
32. Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir.	4,20	Katılıyorum
33.Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.	4,12	Katılıyorum
34.Okul ve öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.	4,33	T. Katılıyorum
Toplam	4,09	Katılıyorum

Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri' nin tekrarlanma sıklığını belirlemek üzere aşağıdaki puanlama baremi esas alınmıştır (Şekerci, 2007).

“1- 1,80 arası puan” Hiç Katılmıyorum

“1,81- 2,60 arası puan” Katılmıyorum

“2,61- 3,40 arası puan” Fikrim Yok/Kısmen Katılıyorum

“3,41- 4,20 arası puan” Katılıyorum

“4,21- 5,00 arası puan” Tamamen Katılıyorum

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticisi yönetim becerilerinin gösterilme düzeyinin 22 soruda “Katılıyorum” düzeyinde 12 soruda “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloya göre öğretmenlerin yönetim becerilerinden en çok “Okul ve öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.”($\bar{x}=4,33$) soru maddesini önemsedikleri belirlenmiştir. Bu durumun okul yöneticilerinin sıklıkla öğretmen ve öğrencileri başarı düzeyleri hakkında bilgilendirdiğini, eğitim öğretime yönelik geri bildirimlerde bulunarak öğretimsel odakla çalıştıklarını ortaya koymaktadır.

Öğretmenler tarafından katılım düzeyi en yüksek olan diğer soru maddeleri de “Öğretmenlere görev verir.” ($\bar{x}=4,31$) ve “Öğretmenlere sorumluluk verir.” ($\bar{x}=4,31$) maddeleridir. Öğretmenlerin algılarına göre de okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim becerilerinden en çok üzerinde durulan konu, öğretmenlere görev ve sorumluluklar yüklemeleridir. Okul yöneticilerinin kurumunda çalışan öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve bunun takibi konusuna önem verdikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinde dikkat ettiği bir diğer yönetim becerileri ise iletişimle ilgili olanlardır. “Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir.”($\bar{x}=4,30$), “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.”($\bar{x}=4,26$)

“Öğretmenlerin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.” ($\bar{x}=4,23$), “Öğretmenlere resmi olmayan iletişimde uygun dil ve anlatım biçimi kullanır.”($\bar{x}=4,25$), “Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma yapar.”($\bar{x}=4,22$) soru maddelerinden alınan puanların ortalamalarının “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde oluşu araştırmada sözü geçen okul yöneticilerinin iletişime ve informal ilişkilere önem verdiğini, kurumunda çalışan öğretmenlere karşı saygılı davrandıklarını, onları dinlediklerini ve anlaşılır cevaplar verdiklerini göstermektedir.

Yine araştırma sonuçlarına göre bir okul yöneticisinin sahip olması gereken en önemli yönetim becerilerinden biri de yöneticinin okulun başındaki lider konumunda sorumluluk almasıdır. Okul yöneticisinin yapılması gerekenlerle ilgili öncülük etmesi ve okulu adına yaptığı işlerin her zaman planlı, nitelikli, okulu geliştirecek düzeyde olmasına dikkat etmesi gerekir. Tablo 5 incelendiğinde “Sorumluluk alır ve işlere öncülük eder.” ($\bar{x}=4,23$), “Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar.” ($\bar{x}=4,22$) “Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür” ($\bar{x}=4,21$) soru maddeleri öğretmenler tarafından “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde cevaplanmış olması okul yöneticilerinin okulla ilgili resmi görev ve sorumluluklarına titizlikle yaklaştıklarını göstermektedir.

Ankette yer alan okul yöneticilerinin astlarıyla ve üstleriyle işbirliği içinde çalışması, öğretmenlerin çalışmalarını takip etmesi, öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar etmesi, öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirmesi, okulu verimli bir şekilde işletmesi, problemleri tespit etmesi, etkili çözümler sunması, çalışmalarını etkili ve planlı yürütmesi, zamanı etkili kullanarak stratejileri geliştirmesi ile ilgili maddeler de “Katılıyorum” düzeyinde olmasına rağmen yüksek puan ortalamasına sahiptir. (4,00-4,20 arası puan) Elde edilen verilere göre bu konularda okul yöneticilerinin yeterli düzeyde beceriye sahip olduğu varsayılmaktadır.

Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ölçeğinden elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin sahip olduğu beceriler genel olarak yüksek düzeyde (4,00-4,33 puan aralığında) çıkmasına rağmen bazı yönetim becerilerini içeren maddelerin diğer maddelere göre öğretmenler tarafından daha az puanlarla (3,49-3,94 arası puan) değerlendirildiği göze çarpmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirme, öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenme, öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirme, grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirme, finansal ilkeleri uygulama ve sorun çözüme

konusunda diğer becerilere göre etkili olmadıklarını göstermektedir. Etkili bir okul yöneticisi öğretmenlerin ilgi ve yetenekleri iyi bilmeli, onları grup çalışmalarına yönlendirebilmelidir. Öğretmenlerin okul, eğitim ve öğrenciler adına yaptığı çalışmalar konusunda gerekli takdir ve ödüllendirmeyi ihmal etmemelidir. Sorunlara çözüm getirme noktasında pratik olmalı, çatışma vs. gibi olumsuzlukları dahi fırsata çevirebilmelidir.

Tablo 6
Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Alt Boyutlara Göre
Gösterilme Düzeyleri

Yönetim Becerileri Boyutları	N	\bar{x}	S	Gösterilme Düzeyi
Başlatma Alt Yapısı	311	4,00	0,64	Katılıyorum
Sorumluluk Alma	311	4,13	0,57	Katılıyorum
Teknik Yeterlilikler	311	4,00	0,59	Katılıyorum
Niteliksel Beceriler	311	4,22	0,68	Katılıyorum
Diğer Beceriler	311	4,15	0,74	Katılıyorum
Toplam	311	4,09	0,57	Katılıyorum

Tablo 6'ya göre öğretmenler tarafından algılanan yönetim becerileri alt boyut puan ortalamalarının 4,00-4,22 arasında ve “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Yönetim becerileri alt boyutlarından ortalama olarak en yüksek puana sahip olan “Niteliksel Beceriler” iken, en düşük puana “Başlatma” ve “Teknik Yeterlilikler” alt boyutlarında yer rastlanmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin “yüksek nitelikli işler, öğrencilerin başarıları, iyi bir öğrenme ortamı sağlama, öğretmen ve öğrencileri başarılar hakkında bilgilendirme” konularını içeren niteliksel becerilerini okul ortamında davranışsal olarak daha fazla sergilediklerini göstermektedir. Bu durum okul yöneticilerinin eğitim-öğretim anlayışlarının öğrenci/sınav başarısı için yüksek nitelikli işler yapma ve iyi bir öğrenme ortamı sağlama, okulun adını duyurma eğiliminde olduğu yönündedir.

Öte yandan yönetim becerilerinden “dinleme, insan ilişkileri, okul içi çatışma yönetimi, diğerlerini motive etme ve kişisel intibak” konularını içeren “Başlatma” alt yapısı puan ortalamasının diğer alt boyutlara göre daha düşük çıkması okul yöneticilerinin başarıya, teknik, niteliksel ve resmi/bürokratik işlere daha fazla önem verdikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. En önemli kaynağı insan olan eğitimde

insan ilişkileri, motivasyon, dinleme ve çatışma yönetiminin okul yöneticileri tarafından daha geri planda önemsendiği görülmektedir. Diğer yandan yazılı iletişim, finansal nitelikler, işle ilgili teknik bilgi ve becerileri içeren “Teknik Yeterlilikler” alt boyutunda öğretmenlerin yöneticilerine daha düşük puanlar verdikleri belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin, yöneticilerin resmi yazışmaları, okulla ilgili finansal işler ve yöneticinin teknik bilgi ve becerilerine dair pek fazla fikir sahibi olmadıklarını düşündürmektedir.

Tablo 7

Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Yapılmış İlişkisiz t Testi Sonuçları

Yönetim Becerileri Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{x}	S	t	p																																																											
Başlatma Alt Yapısı	Kadın	193	3,99	0,63	-0,476	0,634																																																											
	Erkek	118	4,02	0,69			Sorumluluk Alma	Kadın	193	4,12	0,58	-0,287	0,774	Erkek	118	4,14	0,60	Teknik Yeterlilikler	Kadın	193	4,10	0,68	-0,688	0,492	Erkek	118	4,16	0,70	Niteliksel Beceriler	Kadın	193	4,20	0,71	-0,628	0,530	Erkek	118	4,25	0,67	Diğer Beceriler	Kadın	193	4,13	0,77	-0,157	0,875	Erkek	118	4,15	0,79	Yönetim Becerileri	Kadın	193	4,11	0,62	-0,483	0,630	Erkek	118	4,14	0,64	Toplam	-	311	4,13
Sorumluluk Alma	Kadın	193	4,12	0,58	-0,287	0,774																																																											
	Erkek	118	4,14	0,60			Teknik Yeterlilikler	Kadın	193	4,10	0,68	-0,688	0,492	Erkek	118	4,16	0,70	Niteliksel Beceriler	Kadın	193	4,20	0,71	-0,628	0,530	Erkek	118	4,25	0,67	Diğer Beceriler	Kadın	193	4,13	0,77	-0,157	0,875	Erkek	118	4,15	0,79	Yönetim Becerileri	Kadın	193	4,11	0,62	-0,483	0,630	Erkek	118	4,14	0,64	Toplam	-	311	4,13	0,63										
Teknik Yeterlilikler	Kadın	193	4,10	0,68	-0,688	0,492																																																											
	Erkek	118	4,16	0,70			Niteliksel Beceriler	Kadın	193	4,20	0,71	-0,628	0,530	Erkek	118	4,25	0,67	Diğer Beceriler	Kadın	193	4,13	0,77	-0,157	0,875	Erkek	118	4,15	0,79	Yönetim Becerileri	Kadın	193	4,11	0,62	-0,483	0,630	Erkek	118	4,14	0,64	Toplam	-	311	4,13	0,63																					
Niteliksel Beceriler	Kadın	193	4,20	0,71	-0,628	0,530																																																											
	Erkek	118	4,25	0,67			Diğer Beceriler	Kadın	193	4,13	0,77	-0,157	0,875	Erkek	118	4,15	0,79	Yönetim Becerileri	Kadın	193	4,11	0,62	-0,483	0,630	Erkek	118	4,14	0,64	Toplam	-	311	4,13	0,63																																
Diğer Beceriler	Kadın	193	4,13	0,77	-0,157	0,875																																																											
	Erkek	118	4,15	0,79			Yönetim Becerileri	Kadın	193	4,11	0,62	-0,483	0,630	Erkek	118	4,14	0,64	Toplam	-	311	4,13	0,63																																											
Yönetim Becerileri	Kadın	193	4,11	0,62	-0,483	0,630																																																											
	Erkek	118	4,14	0,64			Toplam	-	311	4,13	0,63																																																						
Toplam	-	311	4,13	0,63																																																													

Tablo 7’de yer alan algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılmış ilişkisiz t testinin sonuçlarına göre kadın ve erkek grupların aritmetik ortalamaları arasında fark istatistik olarak anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 8
Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Puanları ile Yaş Değişkeni
Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi
(ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları

Yönetim Becerileri Boyutları	Yaş	N	\bar{x}	S	F	p	Tukey HSD
<u>Başlatma Alt Yapısı</u>	25-30 ^a	106	3,94	0,65	3,394	0,010	d-a
	31-35 ^b	74	3,95	0,67			d-b
	36-40 ^c	62	3,91	0,68			d-c
	41-55 ^d	42	4,29	0,46			
	56 ve üstü	27	4,18	0,55			
<u>Sorumluluk Alma</u>	25-30	106	4,09	0,62	1,890	0,112	-
	31-35	74	4,15	0,54			
	36-40	62	4,01	0,61			
	41-55	42	4,26	0,49			
	56 ve üstü	27	4,28	0,50			
<u>Teknik Yeterlilikler</u>	25-30	69	3,96	0,68	1,097	0,358	
	31-35	96	3,94	0,55			
	36-40	73	3,98	0,57			
	41-55	32	4,15	0,50			
	56 ve üstü	40	4,08	0,41			
<u>Niteliksel Beceriler</u>	25-30	69	4,24	0,71	1,907	0,109	
	31-35	96	4,17	0,77			
	36-40	73	4,08	0,72			
	41-55	32	4,33	0,45			
	56 ve üstü	40	4,41	0,48			
<u>Diğer Beceriler</u>	25-30	69	4,11	0,75	1,548	0,188	
	31-35	96	4,09	0,81			
	36-40	73	4,06	0,82			
	41-55	32	4,38	0,53			
	56 ve üstü	40	4,35	0,54			
<u>Yönetim Becerileri</u>	25-30	69	4,05	0,61	2,191	0,070	
	31-35	96	4,07	0,57			
	36-40	73	4,00	0,61			
	41-55	32	4,27	0,39			
	56 ve üstü	40	4,25	0,44			
<u>Toplam</u>	-	311	4,09	0,57			

Tablo 8'den anlaşılacağı üzere algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri puanları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi ve sonrasında yapılan Tukey HSD testi sonucunda

yalnızca Başlatma Alt Yapısı boyutundaki bazı grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$, $p=0.010$).

Bu fark 41-55 yaş aralığındaki öğretmenler ile 25-30, 31-35 ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenler arasında 41-55 yaş aralığındaki öğretmenlerin lehinedir. Buna göre; 41-55 yaş aralığındaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin *Başlatma Alt Yapısına* ilişkin becerilerini algılama düzeyleri 25-30, 31-35 ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre anlamlı düzeyde fazladır. 41-55 yaş aralığındaki öğretmenler okul yöneticilerinin karşısındakini dinleme, insanlarla ilişkiler, okul içerisinde çatışma yönetimi, öğretmenleri motive etme ve intibak etme becerileri hakkında 25-30, 31-35 ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha olumlu düşüncelere sahiptir.

Tablo 9
Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Puanları ile Meslekte
Kıdem Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü
Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları

Yönetim Becerileri Boyutları	Meslekte Kıdem	N	\bar{X}	S	F	p	Tukey HSD
Başlatma Alt Yapısı	1-5yıl ^a	96	3,95	0,64	3,294	0,012	d-a d-c
	6-10yıl ^b	74	3,94	0,66			
	11-15yıl ^c	69	3,90	0,67			
	16-20yıl ^d	40	4,28	0,52			
	21 yıl üstü ^e	32	4,17	0,55			
Sorumluluk Alma	1-5 yıl	96	4,09	0,61	1,328	0,259	-
	6-10 yıl	74	4,15	0,55			
	11-15 yıl	69	4,04	0,61			
	16-20 yıl	40	4,28	0,49			
	21 yıl üstü	32	4,21	0,51			
Teknik Yeterlilikler	1-5 yıl	96	3,96	0,66	1,121	0,347	
	6-10 yıl	74	3,93	0,59			
	11-15 yıl	69	4,00	0,56			
	16-20 yıl	40	4,17	0,45			
	21 yıl üstü	32	4,03	0,54			
Niteliksel Beceriler	1-5 yıl	69	4,25	0,71	1,041	0,386	
	6-10 yıl	96	4,18	0,73			
	11-15 yıl	73	4,11	0,73			
	16-20 yıl	32	4,26	0,56			
	21 yıl üstü	40	4,39	0,48			
Diğer Beceriler	1-5 yıl	96	4,13	0,72	1,273	0,281	

	Sayısal dersler ^e	54	4,13	0,57			
	Sözel dersler ^f	141	4,05	0,57			
<u>Teknik Yeterlilik</u>	Tüm branşlar	311	4,00	0,59	1,966	0,084	-
<u>Niteliksel Beceriler</u>	Tüm branşlar	311	4,22	0,68	1,814	0,110	-
<u>Diğer Beceriler</u>	Sınıf öğrt. ^a	81	4,24	0,70	3,006	0,012	a-d
	Okul öncesi ^b	14	4,21	0,69			b-d
	Rehberlik ^c	13	4,23	0,40			c-d
	Özel eğitim ^d	8	4,96	0,08			d-e
	Sayısal dersler ^e	54	4,18	0,71			d-f
	Sözel dersler ^f	141	4,03	0,75			
<u>Yönetim Becerileri</u>	Sınıf öğrt. ^a	81	4,14	0,59	2,436	0,035	a-d
	Okul öncesi ^b	14	4,03	0,58			b-d
	Rehberlik ^c	13	4,08	0,31			c-d
	Özel eğitim ^d	8	4,67	0,25			d-e
	Sayısal dersler ^e	54	4,15	0,54			d-f
	Sözel dersler ^f	141	4,02	0,48			
<u>Toplam</u>	-	311	4,09	0,57			

Tablo 10'dan anlaşılacağı üzere algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri puanları ile branş değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi ve sonrasında yapılan Tukey HSD testi sonucunda Sorumluluk, Diğer Beceriler alt boyutları ile Yönetim Becerileri Toplam puanlarındaki bazı gruplar arasındaki fark istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$) Bu fark Sorumluluk, Diğer Beceriler alt boyutları ile Yönetim Becerileri Toplam 'da özel eğitim öğretmenleri ile sınıf, okul öncesi, rehberlik, sayısal ve sözel ders öğretmenleri arasında, özel eğitim öğretmenlerinin lehinedir. Buna göre; özel eğitim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin Sorumluluk, Diğer Beceriler ve Yönetim Becerileri' ne ilişkin becerilerini algılama düzeyleri sınıf, okul öncesi, rehberlik, sayısal ve sözel ders öğretmenlerine göre anlamlı düzeyde fazladır. Bu durum özel eğitim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin planlama, organizasyon, zaman yönetimi, bilgi verme, liderlik, etkileme, temsilci seçimi ve kontrolü becerileri hakkında diğer branş öğretmenlerine göre daha olumlu algıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 11
Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Puanları ile Çalışılan
Müdür Sayısı Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek
Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Yönetim Becerileri Boyutları	Müdür Sayısı	N	\bar{x}	S	F	p
Başlatma Alt Yapısı	1 kişi	21	3,97	0,61	0,120	0,948
	2 kişi	53	4,00	0,62		
	3 kişi	59	3,97	0,71		
	4 kişi +	178	4,02	0,63		
Sorumluluk Alma	1 kişi	21	4,05	0,59	0,367	0,777
	2 kişi	53	4,13	0,61		
	3 kişi	59	4,19	0,59		
	4 kişi +	178	4,12	0,56		
Teknik Yeterlilikler	1 kişi	21	3,95	0,60	0,170	0,916
	2 kişi	53	4,04	0,60		
	3 kişi	59	4,01	0,52		
	4 kişi +	178	3,99	0,61		
Niteliksel Beceriler	1 kişi	21	4,25	0,63	0,486	0,692
	2 kişi	53	4,32	0,65		
	3 kişi	59	4,20	0,71		
	4 kişi +	178	4,19	0,69		
Diğer Beceriler	1 kişi	21	4,08	0,68	0,156	0,926
	2 kişi	53	4,20	0,66		
	3 kişi	59	4,14	0,80		
	4 kişi +	178	4,15	0,76		
Yönetim Becerileri	1 kişi	21	4,04	0,58	0,107	0,956
	2 kişi	53	4,12	0,57		
	3 kişi	59	4,11	0,59		
	4 kişi +	178	4,09	0,56		
Toplam	-	311	4,09	0,57		

Tablo 11'e göre algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri puanları ile şimdiye kadar çalışılan okul müdürü sayısı değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistikî olarak anlamlı bulunamamıştır.

($p > 0.05$)

Tablo 12
Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Puanları ile Çalışılan Okul Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları

Yönetim Becerileri Boyutları	Çalışılan Okul Türü	N	\bar{x}	S	F	p	Tukey HSD
Başlatma Alt Yapısı	İlkokul ^a	116	4,06	0,63	3,523	0,031	a-b
	Ortaokul ^b	99	3,86	0,73			c-b
	Lise ^c	96	4,07	0,53			
Sorumluluk Alma	İlkokul ^a	116	4,24	0,57	9,195	0,000	a-b
	Ortaokul ^b	99	3,93	0,65			c-b
	Lise ^c	96	4,21	0,44			
Teknik Yeterlilikler	İlkokul ^a	116	4,22	0,53	13,910	0,000	a-b
	Ortaokul ^b	99	3,85	0,72			c-b
	Lise ^c	96	4,27	0,40			a-c
Niteliksel Beceriler	İlkokul ^a	116	4,28	0,73	1,336	0,264	-
	Ortaokul ^b	99	4,13	0,76			
	Lise ^c	96	4,25	0,51			
Diğer Beceriler	İlkokul ^a	116	4,27	0,75	7,409	0,001	a-b
	Ortaokul ^b	99	3,92	0,81			c-b
	Lise ^c	96	4,25	0,60			
Yönetim Becerileri	İlkokul ^a	116	4,17	0,57	7,484	0,001	a-b
	Ortaokul ^b	99	3,91	0,66			c-b
	Lise ^c	96	4,18	0,41			
Toplam	-	311	4,09	0,57			

Tablo 12'den anlaşılacağı üzere algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri puanları ile çalışılan okul türü değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi ve sonrasında yapılan Tukey HSD testi sonucunda Başlatma Alt Yapısı, Sorumluluk, Teknik Yeterlilikler, Diğer Beceriler alt boyutları ile Yönetim Becerileri toplam puanlarında bazı grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu fark Başlatma Alt Yapısı, Sorumluluk, Teknik Yeterlilikler, Diğer Beceriler alt boyutları

ile Yönetim Becerileri toplam puanlarında, ilkokulda ve lisede çalışan öğretmenler ile ortaokulda çalışan öğretmenler arasında, ilkokulda ve lisede çalışan öğretmenler lehinedir. Buna göre ilkokulda ve lisede çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerini algılama düzeyi ortaokulda çalışan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksektir. İlkokul ve lisede çalışan öğretmenler okul yöneticileri hakkında daha olumlu yargıya sahiptir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcı öğretmenlerin okullardaki örgütsel sessizlik algısını ölçmek için kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden alınan puanlara ilişkin frekans, ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Öte yandan bağımsız değişkenlerin özellikleri ve dağılımın normalliği göz önünde bulundurularak ölçekten alınan puanlar uygun testlerle analiz edilmiş, tablo ve yorumlarla desteklenmiştir. Analizlerde cinsiyet değişkeni için ilişkisiz "t" testi, branş, meslekte kıdem, çalışılan okul türü ve çalışılan müdür sayısı değişkenleri için ise Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA, farklılık gözlendiği durumlarda ise ANOVA sonrası Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 13

Örgütsel Sessizliğin Gösterilme Düzeyleri

Sorular	\bar{x}	Gösterilme Düzeyi
1.Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bildiği halde dile getirmezler.	3,05	Kısmen Katılıyorum
2.Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yönetici veya meslektaşlarından olumsuz tepkiler alırlar.	2,70	Kısmen Katılıyorum
3.Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	4,08	Katılıyorum
4.Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirlir.	2,23	Katılmıyorum
5.Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok susmayı tercih ederler.	2,88	Kısmen Katılıyorum
6.Öğretmenler belirli konularda konuşmaktan çekinir.	3,67	Katılıyorum
7.Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	3,84	Katılıyorum
8.Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olaylar ve durumlar hakkındadır.	2,85	Kısmen Katılıyorum
9.Öğretmenlerin görüşlerini dile getirememesi yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	2,61	Kısmen Katılıyorum
10.Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini	2,71	Kısmen

engeller.		Katılıyorum
11.Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarını engel olmaktadır.	2,89	Kısmen Katılıyorum
12.Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	3,08	Kısmen Katılıyorum
13.Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	3,38	Kısmen Katılıyorum
14 Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	3,12	Kısmen Katılıyorum
15.Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	3,40	Kısmen Katılıyorum
16.Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	2,98	Kısmen Katılıyorum
17.Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	2,93	Kısmen Katılıyorum
18.Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	3,28	Kısmen Katılıyorum
Toplam	3,09	K.Katılıyorum

Tablo 13 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının gösterilme düzeyinin 14 soruda “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde, 3 soruda “Katılıyorum” düzeyinde, 1 soruda “Katılmıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloya göre öğretmenlerin örgütsel sessizliği belirlemeye yönelik cevapladıkları sorulardan en fazla “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.” soru maddesine puan verdikleri belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin okul ortamında duygu ve düşüncelerini dile getirmelerinin örgütsel öğrenme ve gelişmeyi desteklediğini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin okul ortamında kendilerini ifade etmeleri hem kurumsal hem de bireysel anlamda yarar sağlamaktadır.

Tablo 13’e göre yüksek puanla cevaplanan ikinci soru maddesi “Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.” olarak görülmektedir. Soru maddesi öğretmenler tarafından “Katılıyorum” düzeyinde cevap lanmıştır. Bu durum tüm meslek gruplarında olduğu gibi öğretmenlerin de çalışma ortamına duygularını yansıttığının göstergesidir. Öğretmenin çeşitli sebeplerden kaynaklı şahsi memnuniyetsizliği onu endişelendirmekte, bazen strese neden olarak onun örgütsel anlamda sessiz kalmasına sebep olmaktadır.

Yine duygu alt boyutunda yer alan “Öğretmenler belirli konularda konuşmaktan çekinir.” soru maddesinin “Katılıyorum” düzeyinde puanlanması, öğretmenlerin okul ortamında bazı konuları konuşmaktan çekindiğini, böyle bir durumda da sessiz kalmayı tercih ettiğini göstermektedir.

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları genel olarak “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde olmasına rağmen bazı maddelerde puan ortalaması “Katılıyorum” düzeyine çok yakın olması sebebiyle dikkati çekmektedir. Bu maddeler 13, 15 ve 18. maddelerdir.

“Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.”($X=3,40$) ve “Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.”($X=3,38$) soru maddeleri öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini ifade etmelerinde okul yöneticisine olan güvenin ve okul yöneticisinin okul içerisindeki tutum ve tavırlarının önemine dikkat çekmektedir. Öğretmenler güven duymadıkları ve kendilerine karşı üstünlük kurmaya çalışan, en iyisini bildiğini iddia eden tavır takınan okul yöneticilerine karşı negatif tutum takınmakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Diğer yandan “Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.”($X=3,28$).soru maddesi de katılımcılardan diğer maddelere göre yüksek puan almıştır. Bu durum okullarda öğretmenlerin kendini ifade ettiği bazı durumlarda sorun çıkarıcı veya şikâyetçi olarak algılandığı gerekçesiyle dışlanma korkusu yaşadığını ve bu yüzden kendilerini izole ettiklerini göstermektedir.

Tabloda yer alan “Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.” soru maddesi en düşük puan ortalamasına sahiptir ve “Katılmıyorum” düzeyindedir. Soru maddesinin düşük puan ortalamasına sahip olması, katılımcı öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin eğitimsel konularda yeni uygulamalara açık olduğunu ve öğretmenlerinin konuya ilişkin görüş ve düşüncelerini almaya açık olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 14
Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlara Göre Gösterilme Düzeyleri

Örgütsel Sessizliğin Boyutları	N	\bar{x}	S	Gösterilme Düzeyi
Okul Ortamı	311	3,01	0,62	Kısmen Katılıyorum
Duygu	311	3,46	0,55	Katılıyorum
Sessizliğin Kaynağı	311	2,83	0,80	Kısmen Katılıyorum
Yönetici	311	3,30	0,92	Kısmen Katılıyorum
İzolasyon	311	3,07	0,93	Kısmen Katılıyorum
Toplam	311	3,09	0,60	Kısmen Katılıyorum

Tablo 14’den anlaşıldığı üzere katılımcı öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları puan ortalamaları 3,13 puan ve “Kısmen Katılıyorum” düzeyindedir. Katılımcı grup orta düzey örgütsel sessizlik algısına sahiptir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına

ilişkin puan ortalamaları ise Okul Ortamı ($X=3,01$), Sessizliğin Kaynağı ($X=2,83$), Yönetici ($X=3,30$) ve İzolasyon ($X=3,07$) alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik Toplam puanları ($X=3,09$) “Kısmen Katılıyorum”, Duygu alt boyutu ($X=3,46$) ise “Katılıyorum” düzeyindedir. Bu durum öğretmenlerin okul ortamında genel olarak kendilerini kısmen ifade edebildikleri, sorunlarını açıkça dile getiremedikleri belirlenmiştir. Duygu alt boyutunda yüksek puan ortalamasının görülmesi, öğretmenlerin duygularının örgütsel sessizlikte önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Tablo 15

Örgütsel Sessizlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Yapılmış İlişkisiz t Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik	Cinsiyet	N	\bar{x}	S	t	p
Okul Ortamı	Kadın	193	3,01	0,61	-0,152	0,879
	Erkek	118	3,02	0,695		
Duygu	Kadın	193	3,47	0,54	0,153	0,878
	Erkek	118	3,46	0,57		
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	193	2,84	0,80	0,483	0,629
	Erkek	118	2,80	0,79		
Yönetici	Kadın	193	3,28	0,93	-0,517	0,606
	Erkek	118	3,33	0,89		
İzolasyon	Kadın	193	3,06	0,93	-0,247	0,805
	Erkek	118	3,08	0,94		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	193	3,09	0,44	-0,029	0,977
	Erkek	118	3,09	0,54		
Toplam	-	311	3,09	0,60		

Tablo 15’te yer alan algılanan Örgütsel Sessizlik puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılmış ilişkisiz t testinin sonuçlarına göre kadın ve erkek grupların aritmetik ortalamaları arasında fark istatistikî olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 16
Örgütsel Sessizlik Puanları ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiyi
Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi

Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Yaş	N	\bar{x}	S	F	p	Tukey HSD
<u>Okul Ortamı</u>	25-30	106	3,03	0,64	0,430	0,787	-
	31-35	74	3,08	0,60			
	36-40	62	2,99	0,53			
	41-55	42	2,94	0,79			
	56 ve üstü	27	2,96	0,54			
<u>Duygu</u>	25-30	106	3,46	0,59	0,445	0,776	-
	31-35	74	3,49	0,56			
	36-40	62	3,48	0,51			
	41-55	42	3,37	0,60			
	56 ve üstü	27	4,28	0,41			
<u>Sessizliğin Kaynağı</u>	25-30	69	2,80	0,84	0,857	0,490	-
	31-35	96	2,82	0,79			
	36-40	73	2,96	0,66			
	41-55	32	2,68	0,88			
	56 ve üstü	40	2,89	0,77			
<u>Yönetici</u>	25-30	69	3,30	0,96	0,501	0,735	-
	31-35	96	3,25	0,99			
	36-40	73	3,42	0,75			
	41-55	32	3,18	0,90			
	56 ve üstü	40	3,33	0,91			
<u>İzolasyon</u>	25-30	69	3,05	0,93	0,047	0,996	-
	31-35	96	3,09	0,99			
	36-40	73	3,08	0,91			
	41-55	32	3,09	0,96			
	56 ve üstü	40	3,02	0,88			
<u>Örgütsel Sessizlik</u>	25-30	69	3,08	0,66	0,375	0,826	-
	31-35	96	3,11	0,61			
	36-40	73	3,15	0,51			
	41-55	32	3,00	0,66			
	56 ve üstü	40	3,11	0,47			
<u>Toplam</u>	-	311	3,09	0,60			

Tablo 16'da yer alan Örgütsel Sessizlik puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılmış Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) testinin sonuçlarına göre grupların aritmetik ortalamaları arasında fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 17
Örgütsel Sessizlik Puanları ile Meslekte Kıdem Değişkeni Arasındaki
İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve
Tukey Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Meslekte Kıdem	N	\bar{x}	S	F	p	Tukey HSD
Okul Ortamı	1-5yıl ^a	96	3,00	0,63	0,884	0,474	-
	6-10yıl ^b	74	3,12	0,63			
	11-15yıl ^c	69	2,97	0,51			
	16-20yıl ^d	40	2,91	0,75			
	21 yıl üstü ^e	32	3,03	0,65			
Duygu	1-5 yıl	96	3,43	0,59	0,800	0,526	-
	6-10 yıl	74	3,52	0,55			
	11-15 yıl	69	3,48	0,50			
	16-20 yıl	40	3,35	0,56			
	21 yıl üstü	32	3,54	0,52			
Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl	96	2,77	0,83	0,744	0,563	-
	6-10 yıl	74	2,90	0,79			
	11-15 yıl	69	2,86	0,69			
	16-20 yıl	40	2,68	0,94			
	21 yıl üstü	32	2,93	0,70			
Yönetici	1-5 yıl	69	3,31	0,99	0,304	0,875	-
	6-10 yıl	96	3,26	0,96			
	11-15 yıl	73	3,38	0,78			
	16-20 yıl	32	3,20	0,97			
	21 yıl üstü	40	3,34	0,84			
İzolasyon	1-5 yıl	96	3,03	0,94	0,121	0,975	-
	6-10 yıl	74	3,09	0,97			
	11-15 yıl	69	3,06	0,91			
	16-20 yıl	40	3,04	1,02			
	21 yıl üstü	32	3,15	0,82			
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	96	3,07	0,66	0,567	0,687	-
	6-10 yıl	74	3,14	0,61			
	11-15 yıl	69	3,11	0,52			
	16-20 yıl	40	2,99	0,69			
	21 yıl üstü	32	3,16	0,48			
Toplam	-	311	3,09	0,60			

Tablo 17’de yer alan Örgütsel Sessizlik puanlarının meslekte kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılmış Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) testinin sonuçlarına göre grupların aritmetik ortalamaları arasında fark istatistiki olarak anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 18
Örgütsel Sessizlik Puanları ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkiyi
Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi
Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Branş	N	\bar{x}	S	F	p	Tukey HSD
<u>Okul Ortamı</u>	Sınıf ögrt. ^a	81	2,97	0,58	2,300	0,045	a-d
	Okul öncesi ^b	14	3,07	0,59			b-d
	Rehberlik ^c	13	2,98	0,55			d-e
	Özel eğitim ^d	8	2,43	0,54			d-f
	Sayısal dersler ^e	54	2,93	0,67			
	Sözel dersler ^f	141	3,10	0,63			
<u>Duygu</u>	Sınıf ögrt. ^a	81	3,41	0,52	2,526	0,029	a-d
	Okul öncesi ^b	14	3,64	0,64			b-d
	Rehberlik ^c	13	3,23	0,67			d-e
	Özel eğitim ^d	8	3,00	0,71			d-f
	Sayısal dersler ^e	54	3,45	0,55			
	Sözel dersler ^f	141	3,53	0,53			
<u>Sessizliğin Kaynağı</u>	Tüm branşlar	311	2,83	0,80	1,097	0,362	-
<u>Yönetici</u>	Tüm branşlar	311	3,30	0,92	0,891	0,488	-
<u>İzolasyon</u>	Sınıf ögrt. ^a	81	2,95	0,94	2,357	0,040	a-d
	Okul öncesi ^b	14	3,35	1,15			b-d
	Rehberlik ^c	13	2,97	0,99			d-e
	Özel eğitim ^d	8	2,16	0,87			d-f
	Sayısal dersler ^e	54	3,20	0,74			
	Sözel dersler ^f	141	3,11	0,95			
<u>Örgütsel Sessizlik</u>	<u>Tüm branşlar</u>	311	3,09	0,60	1,963	0,084	-

Tablo 18'den anlaşılacağı üzere öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik puanları ile branş değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi ve sonrasında yapılan Tukey HSD testi sonucunda Okul Ortamı, Duygu ve İzolasyon alt boyutları puanlarındaki bazı gruplar arasındaki fark istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu fark Okul Ortamı, Duygu ve İzolasyon alt boyutlarında özel eğitim öğretmenleri ile sınıf, okul öncesi, sayısal ve sözel ders öğretmenleri arasında, özel eğitim öğretmenlerinin lehinedir. Buna göre; özel eğitim öğretmenlerinin okul ortamı ve duygularına ilişkin örgütsel sessizlikleri ile kendilerini izole etme düzeyleri sınıf, okul öncesi, rehberlik, sayısal ve sözel ders öğretmenlerine göre anlamlı düzeyde fazladır. Özel eğitim öğretmenleri okul ortamına

ve duygularına ilişkin görüşlerini paylaşmakta sıkıntı yaşamakta, kendini izole etmekte ve sessiz kalmaktadır.

Tablo 19

**Örgütsel Sessizlik Puanları ile Çalışılan Müdür Sayısı Değişkeni
Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi
(ANOVA) Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Müdür Sayısı	N	\bar{x}	S	F	p	Tukey HSD
<u>Okul Ortamı</u>	1 kişi	21	2,96	0,66	1,318	0,269	-
	2 kişi	53	2,88	0,66			
	3 kişi	59	2,99	0,62			
	4 kişi +	178	3,07	0,61			
<u>Duygu</u>	1 kişi	21	3,30	0,58	1,205	0,308	-
	2 kişi	53	3,44	0,49			
	3 kişi	59	3,55	0,66			
	4 kişi +	178	3,46	0,52			
<u>Sessizliğin Kaynağı</u>	1 kişi	21	2,63	0,91	1,948	0,122	-
	2 kişi	53	2,63	0,77			
	3 kişi	59	2,86	0,79			
	4 kişi +	178	2,90	0,79			
<u>Yönetici</u>	1 kişi	21	3,36	0,90	1,871	0,134	-
	2 kişi	53	3,06	0,82			
	3 kişi	59	3,47	0,91			
	4 kişi +	178	3,31	0,69			
<u>İzolasyon</u>	1 kişi ^a	21	2,63	1,10	2,686	0,047	a-b
	2 kişi	53	2,89	0,92			a-c
	3 kişi ^b	59	3,12	0,95			
	4 kişi ^c	178	3,15	0,90			
<u>Örgütsel Sessizlik</u>	1 kişi	21	2,94	0,72	2,149	0,094	-
	2 kişi	53	2,94	0,59			
	3 kişi	59	3,15	0,60			
	4 kişi +	178	3,14	0,59			
<u>Toplam</u>	-	311	3,09	0,60			

Tablo 19'a göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanları ile şimdiye kadar çalışılan okul müdürü sayısı değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark İzolasyon alt boyutunda istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$, $p=0,047$). Bu fark şimdiye kadar 1 okul müdürüyle çalışan

öğretmenler ile 3 ve 4+ okul müdürüyle çalışan öğretmenler arasında 3 ve 4+ okul müdürüyle çalışan öğretmenler lehinedir. Buna göre 3 ve 4+ okul müdürüyle çalışan öğretmenlerin izolasyon yapma oranları ve örgütsel sessizlikleri 1 okul müdürüyle çalışan öğretmenlere oranla anlamlı düzeyde fazladır.

Tablo 20

Örgütsel Sessizlik Puanları ile Çalışılan Okul Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Çalışılan Okul Türü	N	\bar{x}	S	F	p	Tukey HSD
Okul Ortamı	İlkokul ^a	116	2,98	0,58	3,653	0,027	a-b c-b
	Ortaokul ^b	99	2,92	0,73			
	Lise ^c	96	3,15	0,53			
Duygu	İlkokul ^a	116	3,44	0,54	0,136	0,873	-
	Ortaokul ^b	99	3,48	0,59			
	Lise ^c	96	3,47	0,52			
<u>Sessizliğin Kaynağı</u>	İlkokul ^a	116	2,77	0,86	1,634	0,197	-
	Ortaokul ^b	99	2,77	0,88			
	Lise ^c	96	2,95	0,59			
<u>Yönetici</u>	İlkokul ^a	116	3,25	0,95	0,369	0,691	-
	Ortaokul ^b	99	3,31	1,06			
	Lise ^c	96	3,35	0,69			
<u>İzolasyon</u>	İlkokul ^a	116	3,00	0,96	2,391	0,093	-
	Ortaokul ^b	99	2,97	1,04			
	Lise ^c	96	3,24	0,75			
<u>Örgütsel Sessizlik</u>	İlkokul ^a	116	3,05	0,61	2,037	0,132	-
	Ortaokul ^b	99	3,05	0,70			
	Lise ^c	96	3,20	0,45			
<u>Toplam</u>	-	311	3,09	0,60			

Tablo 20'ye göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanları ile çalışılan okul türü değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark Okul

Ortamı alt boyutunda istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$, $p=0,027$). Bu fark lisede çalışan öğretmenler ile ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında lisede çalışan öğretmenler lehinedir. Buna göre lisede çalışan öğretmenlerin okul ortamına ilişkin örgütsel sessizlikleri ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde fazladır.

Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Bu bölümde katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin algıladıkları yönetim becerileriyle öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Analizde sonuçların anlamlılık düzeyi $p=0,05$ olarak belirlenmiştir.

Tablo 21

Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri Toplam Puanları ile Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Örgütsel Sessizlik Boyutları	N	r	p
Okul Ortamı	311	-0,422	0,000
Duygu Alt Boyutu	311	-0,143	0,012
Sessizliğin Kaynağı	311	-0,249	0,000
Yönetici	311	-0,204	0,000
İzolasyon	311	-0,258	0,000
Örgütsel Sessizlik Toplam	311	-0,327	0,000

Tablo 21' de görülen Yönetim Becerileri ölçeğinden alınan toplam puanlar ile Örgütsel Sessizlik boyutlarından alınan puanlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmış Pearson Momentler Çarpımı analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Okul yöneticisi Yönetim Becerileri toplam puanları ile

- Okul Ortamı alt boyutu arasında $p < 0,01$ düzeyinde negatif yönde ilişkiye ($r = -0,422$, $p = 0,000$),

- Duygu alt boyutu arasında $p < 0,05$ düzeyinde negatif yönde ilişkiye ($r = -0,143$, $p = 0,012$),
- Sessizliğin Kaynağı alt boyutu arasında $p < 0,01$ düzeyinde negatif yönde ilişkiye ($r = -0,249$, $p = 0,000$),
- Yönetici alt boyutu arasında $p < 0,01$ düzeyinde negatif yönde ilişkiye ($r = -0,204$, $p = 0,000$),
- İzolasyon alt boyutu arasında $p < 0,01$ düzeyinde negatif yönde ilişkiye ($r = -0,258$, $p = 0,000$),
- Örgütsel Sessizlik toplam puanları arasında $p < 0,01$ düzeyinde negatif ilişkiye ($r = -0,327$, $p = 0,000$) rastlanmıştır.

Algılanan okul yöneticisi Yönetim Becerileri toplam puanları ile Örgütsel Sessizlik boyutları arasında negatif yönde, yüksek düzeyde, anlamlı ilişki saptanmıştır. Buna göre öğretmenler okul yöneticilerinin yönetim becerilerini olumlu olarak algıladıklarında, yöneticilerinden memnun olduklarında örgütsel sessizlikleri daha düşük düzeydedir.

Tablo 22

Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılmış Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Boyutlar	Okul Ortamı	Duygu	Sessizliğin Kaynağı	Yönetici	İzolasyon
Başlatma	$r = -0,435$	$r = -0,123$	$r = -0,252$	$r = -0,198$	$r = -0,271$
	$p = 0,000$	$p = 0,000$	$p = 0,000$	$p = 0,000$	$p = 0,000$
Sorumluluk	$r = -0,384$	$r = -0,151$	$r = -0,229$	$r = -0,187$	$r = -0,242$
	$p = 0,000$	$p = 0,008$	$p = 0,000$	$p = 0,000$	$p = 0,000$
Teknik	$r = -0,337$	$r = -0,109$	$r = -0,228$	$r = -0,186$	$r = -0,186$
	$p = 0,000$	$p = 0,054$	$p = 0,000$	$p = 0,001$	$p = 0,001$
Yeterlilikler	$r = -0,357$	$r = -0,124$	$r = -0,237$	$r = -0,202$	$r = -0,258$
	$p = 0,000$	$p = 0,029$	$p = 0,000$	$p = 0,000$	$p = 0,000$
Niteliksel	$r = -0,372$	$r = -0,117$	$r = -0,172$	$r = -0,149$	$r = -0,185$
	$p = 0,000$	$p = 0,040$	$p = 0,002$	$p = 0,009$	$p = 0,001$
Beceriler	$r = -0,372$	$r = -0,117$	$r = -0,172$	$r = -0,149$	$r = -0,185$
	$p = 0,000$	$p = 0,040$	$p = 0,002$	$p = 0,009$	$p = 0,001$
Diğer	$r = -0,372$	$r = -0,117$	$r = -0,172$	$r = -0,149$	$r = -0,185$
	$p = 0,000$	$p = 0,040$	$p = 0,002$	$p = 0,009$	$p = 0,001$
Beceriler	$r = -0,372$	$r = -0,117$	$r = -0,172$	$r = -0,149$	$r = -0,185$
	$p = 0,000$	$p = 0,040$	$p = 0,002$	$p = 0,009$	$p = 0,001$

Tablo 22' de görülen Yönetim Becerileri alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik alt arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmış Pearson Momentler Çarpımı analizi sonuçlarına göre bazı gruplar arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,05$) Buna göre;

- Yönetim becerilerinden **Başlatma Alt Yapısı** boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı* ($r = -0,435$, $p = 0,000$), *Duygu* ($r = -0,123$, $p = 0,000$), *Sessizliğin Kaynağı* ($r = -0,252$, $p = 0,000$), *Yönetici* ($r = -0,198$, $p = 0,000$) ve *İzolasyon* alt boyutları ($r = -0,271$, $p = 0,000$) arasında $p < 0,01$ düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.
- Yönetim becerilerinden **Sorumluluk** boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı* ($r = -0,384$, $p = 0,000$), *Duygu* ($r = -0,151$, $p = 0,008$), *Sessizliğin Kaynağı* ($r = -0,229$, $p = 0,000$), *Yönetici* ($r = -0,187$, $p = 0,000$) ve *İzolasyon* alt boyutları ($r = -0,242$, $p = 0,000$) arasında $p < 0,01$ düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.
- Yönetim becerilerinden **Teknik Yeterlilikler** boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı* ($r = -0,337$, $p = 0,000$), *Sessizliğin Kaynağı* ($r = -0,228$, $p = 0,000$), *Yönetici* ($r = -0,186$, $p = 0,001$) ve *İzolasyon* alt boyutları ($r = -0,186$, $p = 0,000$) arasında $p < 0,01$ düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Okul yöneticisinin teknik yeterlilikleri ile örgütsel sessizlik *Duygu* alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. ($p > 0,05$, $p = 0,054$)
- Yönetim becerilerinden **Niteliksel Beceriler alt** boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı* ($r = -0,357$, $p = 0,000$), *Duygu* ($r = -0,124$, $p = 0,029$), *Sessizliğin Kaynağı* ($r = -0,237$, $p = 0,000$), *Yönetici* ($r = -0,202$, $p = 0,000$) ve *İzolasyon* alt boyutları ($r = -0,258$, $p = 0,000$) arasında $p < 0,05$ düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.
- Yönetim becerilerinden **Diğer Beceriler alt** boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı* ($r = -0,372$, $p = 0,000$), *Duygu* ($r = -0,117$, $p = 0,040$), *Sessizliğin Kaynağı* ($r = -0,172$, $p = 0,002$), *Yönetici* ($r = -0,149$, $p = 0,0009$) ve *İzolasyon* alt boyutları ($r = -0,185$, $p = 0,001$) arasında $p < 0,05$ düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

V. BÖLÜM

SONUÇLAR, DEĞERLENDİRİLME VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 193'ü kadın 118'i erkektir. Katılımcıların yaş aralığı 106'sı 25-30 yaş, 74'ü 31-35 yaş, 62'si 36-40 yaş, 42'si 41-55 yaş, 27'si 56 ve üstüdür. Öğretmenlerden 96'sı meslekte 1-5 yıl, 74'ü 6-10 yıl, 69'u 11-15 yıl, 40'ı 16-20 yıl, 32'si 21 yıl ve üstü deneyimlidir. Ayrıca öğretmenlerin 81'i (%26,0) sınıf öğretmenliği branşında, 230'u (%74,0) diğer branşlarda görev yapmaktadır. Diğer yandan katılımcıların 116'sı (%37,3) ilkokulda, 99'u (%31,8) ortaokulda, 96'sı (%30,9) lisede çalışmaktadır. Elde edilen verilere göre öğretmenlerin 21'si (%6,8) bugüne kadar 1 müdürle, 53'si (%17,0) 2 müdürle, 59'u (%19) 3 müdürle, 178'ü (%57,2) 4 ve daha fazla sayıda müdürle çalışmıştır.

Araştırmada yaş, branş, meslekte kıdem, şimdiye kadar çalışılan müdür sayısı ve çalışılan okul türü değişkenlerinin yönetim becerileri ve örgütsel sessizlik üzerinde etkili değişkenler, cinsiyet değişkeninin ise etkisiz değişken olduğu tespit edilmiştir.

Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerine ilişkin algılarının yüksek düzeyde (Katılıyorum) olduğu saptanmıştır. Ölçekten alınan puanlar neticesinde öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticisi yönetim becerilerinin gösterilme düzeyinin 22 soruda "Katılıyorum" düzeyinde 12 soruda "Tamamen Katılıyorum" düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya ilişkin analizlerin sonuçlarına göre katılımcı öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticisi Yönetim Becerileri toplam puanları ve alt boyut puanları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan kadın ve erkek grupların aritmetik ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu tespit edilmiştir.

Algılanan Yönetim Becerileri toplam puanları, Sorumluluk, Teknik Yeterlilikler, Niteliksel ve Diğer Beceriler alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı düzeyde ilişki tespit edilemezken Başlatma Alt Yapısı boyutunda istatistiki olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre 41-55 yaş aralığındaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin *Başlatma Alt Yapısına* ilişkin becerilerini algılama düzeyleri 25-30, 31-35 ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre anlamlı düzeyde fazladır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekte kıdemleri ile algıladıkları okul yöneticisi yönetim becerilerinden yalnızca Başlatma Alt Yapısı boyutunda istatistiki olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Buna göre meslekte 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin *Başlatma Alt Yapısına* ilişkin becerilerini algılama düzeyleri 1-5 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre anlamlı düzeyde fazladır.

Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri puanları ile branş değişkeni arasında *Sorumluluk, Diğer Beceriler* alt boyutları ile *Yönetim Becerileri* Toplam puanlarındaki bazı gruplar arasındaki istatistikî olarak anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre; özel eğitim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin *Sorumluluk, Diğer Beceriler* ve *Yönetim Becerileri*' ne ilişkin becerilerini algılama düzeyleri sınıf, okul öncesi, rehberlik, sayısal ve sözel ders öğretmenlerine göre anlamlı düzeyde fazladır.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticisi Yönetim Becerileri puanları ile katılımcı öğretmenlerin şimdiye kadar çalıştıkları okul müdürü sayısı arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri puanları ile çalışılan okul türü değişkeni arasında *Başlatma Alt Yapısı, Sorumluluk, Teknik Yeterlilikler, Diğer Beceriler* alt boyutları ile *Yönetim Becerileri* toplam puanların istatistikî olarak anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre ilkokulda ve lisede çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerini algılama düzeyi ortaokulda çalışan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksektir. İlkokul ve lisede çalışan öğretmenler okul yöneticileri hakkında daha olumlu yargıya sahiptir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde (Kısmen Katılıyorum) olduğu belirlenmiştir. Araştırmada geçen örgütsel sessizlik alt boyutları dikkate alındığında öğretmenlerin okul ortamı, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon boyutlarındaki örgütsel sessizlikleri orta düzeyde, duygu boyutundaki örgütsel sessizlikleri yüksek düzeydedir. Katılımcılar 14 soruya “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde, 3 soruya “Katılıyorum” düzeyinde, 1 soruya “Katılmıyorum” düzeyinde cevap vermiştir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcı öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Örgütsel Sessizlik puanları ile yaş değişkeni arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı bulunamamıştır.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri ile branş değişkeni arasındaki *Okul Ortamı, Duygu ve İzolasyon* alt boyutları puanlarındaki bazı gruplar arasındaki fark istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre; özel eğitim öğretmenlerinin okul ortamı ve duygularına ilişkin örgütsel sessizlikleri ile kendilerini izole etme düzeyleri sınıf, okul öncesi, rehberlik, sayısal ve sözel ders öğretmenlerine göre anlamlı düzeyde fazladır.

Katılımcı öğretmenlerin meslekte kıdemleri ile Örgütsel Sessizlik puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanları ile şimdiye kadar çalıştıkları okul müdürü sayısı değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark *İzolasyon* alt boyutunda istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre 3 ve 4+ okul müdürüyle çalışan öğretmenlerin okul içerisinde izolasyon yapma eğilimleri ve örgütsel sessizlikleri 1 okul müdürüyle çalışan öğretmenlere oranla anlamlı düzeyde fazladır.

Örgütsel sessizlik puanları ile çalışılan okul türü değişkeni arasındaki fark *Okul Ortamı* alt boyutunda istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre lisede çalışan öğretmenlerin okul ortamına ilişkin örgütsel sessizlikleri ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde fazladır.

Algılanan Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizliğe İlişkin Sonuçlar

Yönetim Becerileri ölçeğinden alınan toplam puanlar ile Örgütsel Sessizlik boyutlarından alınan puanlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmış analiz sonucunda okul yöneticisi Yönetim Becerileri toplam puanları ile *Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutu Örgütsel Sessizlik toplam puanları arasında negatif yönde kuvvetli ilişkiye rastlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerini algılama düzeyleri arttıkça örgütsel anlamda sessiz kalma oranları düşmektedir.

Yönetim Becerileri alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik alt arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmış analiz sonucunda yönetim becerilerinden **Başlatma Alt Yapısı** boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutları arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Yönetim becerileri **Sorumluluk** alt boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutları arasında $p < 0,01$ düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Okul yöneticisinin yönetim becerilerinden **Teknik Yeterlilikler** boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutları arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. Okul yöneticisinin teknik yeterlilikleri ile örgütsel sessizlik *Duygu* alt boyutu arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Yönetim becerilerinden **Niteliksel Beceriler alt** boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Diğer Beceriler alt boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Sonuçlara İlişkin Değerlendirme

Beyoğlu ilçesinde görev yapan 311 öğretmen ile yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Ölçekten alınan puanlar neticesinde

öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticisi yönetim becerilerinin gösterilme düzeyinin 22 soruda “Katılıyorum” düzeyinde 12 soruda “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum Beyoğlu’nda çalışan okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim becerilerinin okullarında görev yapan öğretmenler tarafından olumlu algılandığını, diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin yönetsel görevlerini yerine getirmede yeterli olduğunu göstermektedir.

Yönetim Becerileri ölçeğine verilen cevaplar neticesinde öğretmenlerin yönetim becerilerinden en çok “Okul ve öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.” soru maddesini önemsedikleri ve yüksek puanladıkları belirlenmiştir. Bu durumun Beyoğlu’nda çalışan okul yöneticilerinin sıklıkla öğretmen ve öğrencileri başarı düzeyleri hakkında bilgilendirdiğini, eğitim öğretime yönelik geri bildirimlerde bulunarak öğretimsel odakla çalıştıklarını ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim becerilerinden yüksek puanlanan sorulardan biri de yöneticilerin öğretmenlere görev ve sorumluluklar yüklemeleridir. Okul yöneticileri kurumunda çalışan öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve bunun takibi konusuna önem vermektedir. Yine araştırma sonuçlarına okul yöneticileri görev ve sorumluluk verirken kendi de okulun başındaki lider konumunda sorumluluk almakta, yapılması gerekenlerle ilgili öncülük etmekte ve okulu adına yaptığı işlerin her zaman planlı, nitelikli, okulu geliştirecek düzeyde olmasına dikkat etmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin okulla ilgili resmi görev ve sorumluluklarına titizlikle yaklaştıklarını göstermektedir.

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinin becerileriyle ilgili önem verdikleri en önemli konulardan biri de iletişim olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına Beyoğlu’ndaki yöneticilerin öğretmenleri dikkatle dinlemek, uygun dil ve anlatım biçimi kullanmak, etkili konuşma yapmak konularında öğretmenlerin beklentilerini karşıladığını, kurumunda çalışan öğretmenlere karşı saygılı davrandıklarını, onları dinlediklerini ve anlaşılır cevaplar verdiklerini göstermektedir.

Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri ölçeğinden alınan puanlar genel olarak yüksek düzeyde olmasına rağmen okul yöneticilerinin çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirme, öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenme, öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirme, başarılarını ödüllendirme, finansal ilkeleri uygulama ve sorun çözme konusundaki becerileriyle ilgili soruların daha düşük puanlanması, okul

yöneticilerinin bu konularda diğer becerilere göre etkili olmadıklarını göstermektedir. Etkili bir okul yöneticisi öğretmenlerin ilgi ve yetenekleri iyi bilmeli, onları grup çalışmalarına yönlendirebilmelidir. Öğretmenlerin okul, eğitim ve öğrenciler adına yaptığı çalışmalar konusunda gerekli takdir ve ödüllendirmeyi ihmal etmemelidir. Sorunlara çözüm getirme noktasında pratik olmalı, çatışma vs. gibi olumsuzlukları dahi fırsata çevirebilmelidir.

Araştırma sonuçlarıncı Beyoğlu'nda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının gösterilme oranı orta düzeydedir. Verilen cevaplara göre öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmelerinin örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi desteklemesi, içsel memnuniyetsizlerinin endişe ve stresi tetikleme, belirli konularda konuşmaktan çekinmesi ile ilgili soru maddelerinin yüksek puanlandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul ortamında kendilerini ifade etmelerinin engellenmesi, çeşitli sebeplerden okul ortamında endişe ve stresin yaşanması, öğretmenlerin okulla ilgili bazı konuları konuşmaktan çekinmelerinin öğretmenleri örgütsel anlamda sessizliğe ittiği söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre katılımcı öğretmenler güven duymadıkları ve kendilerine karşı üstünlük kurmaya çalışan, en iyisini bildiğini iddia eden tavır takınan okul yöneticilerine karşı negatif tutum takındıkları, okullarda sorun çıkarıcı veya şikâyetçi olarak algılanmamak kendilerini izole ettikleri belirlenmiştir.

Araştırmada geçen bağımsız değişkenlere ilişkin analiz sonuçlarının değerlendirilmesine gelindiğinde katılımcı öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticisi Yönetim Becerileri ve Örgütsel Sessizlik puanları ile cinsiyet değişkeni arasında ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek grupların aritmetik ortalamaları birbirine çok yakın ve araştırma açısından belirleyici değildir.

Araştırma sonuçlarına göre Örgütsel Sessizlik ile yaş değişkeni arasında anlamlı düzeyde ilişki saptanmazken Yönetim Becerileriyle yaş değişkeni arasında Başlatma Alt Yapısı boyutunda istatistiki olarak anlamlı düzeyde ilişki saptanmıştır. 41-55 yaş aralığındaki öğretmenler okul yöneticilerinin karşısındakini dinleme, insanlarla iletişim, okul içerisinde çatışma yönetimi, öğretmenleri motive etme ve intibak etme becerileri hakkında 25-30, 31-35 ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha olumlu düşüncelere sahiptir. Bu durum yaşın vermiş olduğu olgunluk ve deneyimle beraber öğretmenlerin yöneticilerinin becerilerini daha iyi görüp analiz edebildiklerini ve genç öğretmenlerin konuya ilişkin memnuniyetlerinin daha az olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekte kıdemleriyle örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak yönetim becerileriyle meslekte kıdem arasındaki ilişkiye bakıldığında 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin *Başlatma Alt Yapısına* ilişkin becerilerini algılama düzeyleri 1-5 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre anlamlı düzeyde fazladır. Meslekte tecrübeli öğretmenler yeni başlayan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin becerilerini daha olumlu algılamaktadır. 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yılların verdiği tecrübe ve yaşanmışlık ile okul yöneticilerinin karşısındakini dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi, öğretmenleri motive etme gibi becerilerini daha iyi algıladıklarını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yönetim becerileri ile branş arasındaki ilişki gereğince özel eğitim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin *Sorumluluk, Diğer Beceriler ve genel Yönetim Becerileri*' boyutlarına ilişkin algılama düzeyleri sınıf, okul öncesi, rehberlik, sayısal ve sözel ders öğretmenlerine göre anlamlı düzeyde fazladır. Bu durum özel eğitim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin planlama, organizasyon, zaman yönetimi, bilgi verme, liderlik, etkileme, temsilci seçimi ve kontrolü becerileri hakkında diğer branş öğretmenlerine göre daha olumlu algıya sahip olduğunu göstermektedir. Sonuçlar özel eğitim öğretmenlerinin özel eğitim öğrencileriyle çalışmaları sebebiyle bakış açılarının daha naif ve ılımlı olduğunu düşündürmektedir. Öte yandan örgütsel sessizlik ile branş değişkeni arasında *Okul Ortamı, Duygu ve İzolasyon* alt boyutları puanlarındaki bazı gruplar arasındaki fark istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur. Özel eğitim öğretmenlerinin okul ortamı ve duygularına ilişkin örgütsel sessizlikleri ile kendilerini izole etme düzeyleri sınıf, okul öncesi, rehberlik, sayısal ve sözel ders öğretmenlerine göre anlamlı düzeyde fazladır. Özel eğitim öğretmenleri okul ortamına ve duygularına ilişkin görüşlerini paylaşmakta sıkıntı yaşamakta, kendini izole etmekte ve sessiz kalmaktadır. Özel eğitim öğretmenlerinin özel eğitim sınıflarında bir veya iki öğrenci ile gün boyu görev yapmalarının onların zamanla dışa kapalı, duygularını daha az paylaşan, kendilerini daha az ifade eden bir yapıya dönüştürdüğü söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre algılanan okul yöneticisi yönetim becerileri ile öğretmenlerin şimdiye kadar çalıştıkları okul müdürü sayısı değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanları ile şimdiye kadar çalışılan okul müdürü sayısı değişkeni arasındaki ilişkiyi grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark *İzolasyon* alt boyutunda istatistikî

olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre 3 ve 4+ okul müdürüyle çalışan öğretmenlerin izolasyon yapma oranları ve örgütsel sessizlikleri 1 okul müdürüyle çalışan öğretmenlere oranla anlamlı düzeyde fazladır. Öğretmenlerin şimdiye kadar 3 ve daha fazla müdürle çalışmış olmaları, onların okul yöneticileri hakkında daha fazla bilgi ve deneyime sahip olmalarına ve duruma göre izolasyon yapmalarına sebep olmaktadır.

Çalışılan okul türü ile algılanan yönetim becerileri arasında *Başlatma Alt Yapısı, Sorumluluk, Teknik Yeterlilikler, Diğer Beceriler* alt boyutları ile *Yönetim Becerileri* toplam puanlarında istatistiki olarak anlamlı düzeyde ilişki saptanmıştır. Buna göre ilkokulda ve lisede çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerini algılama düzeyi ortaokulda çalışan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksektir. İlkokul ve lisede çalışan öğretmenler okul yöneticileri hakkında daha olumlu yargıya sahiptir. Ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerini diğer okullarda çalışan meslektaşlarına göre daha olumsuz algılamalarının sebebinin çalıştıkları okul türündeki öğrencilerin gelişimsel özelliklerinden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Ortaokulda ergenlik çağına yeni girmiş öğrencilerin kendilerini gösterme çabaları, çatışma ve okul içerisinde sorun çıkarmaları öğretmenlerin durumdan olumsuz etkilenmelerine sebep olabilir. İlkokuldan ortaokula geçen öğrenciler bir çok branş öğretmeniyle ders görmekte, öğretmenlerin de disiplin ve eğitim anlayışı ortak olmadığından dolayı ortaokullarda olumsuzluklar yaşanmaktadır (Bıyık, 2014). Diğer yandan lisede çalışan öğretmenlerin Okul Ortamı alt boyutuna ilişkin örgütsel sessizlikleri ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde fazla olduğu belirlenmiştir. Bu durum katılımcı öğretmenlerden lisede çalışanların okul ortamına dair yaşanmışlıklarından kaynaklı sessiz kaldıklarını düşündürmektedir.

Okul yöneticisi Yönetim Becerileri puanları ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmış analiz sonucunda algılanan yönetim becerileri ile Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici, İzolasyon alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı düzeyde ilişki saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerini daha olumlu algılamalarıyla okul ortamında örgütsel sessizliklerinin daha az olması beklenmektedir. Yöneticilerin okulu iyi yönetmeleri, okul içerisinde adaletli olmaları, yönetsel becerilerini gösterebilmeleri ve durumun öğretmenler tarafından olumlu algılanması, öğretmenleri örgütsel sessizliğe iten sebepleri ortadan kaldırabilir/etkisini azaltabilir ve öğretmenler sorunlarını, düşüncelerini daha rahat ifade edebilir.

Algılanan okul yöneticisi Yönetim Becerileri alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmış analiz sonucunda Yönetim Becerileri alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmış analiz sonucunda negatif yönde anlamlı düzeyde ilişki belirlenmiştir. Buna göre okul yöneticileri **Başlatma Alt Yapısı** boyutunda yer alan beceriler gereği dinleme, insan ilişkileri, okulda çatışma yönetimi, öğretmenleri eğitsel anlamda motive etme gibi konulardaki yeterliliklerini arttırdıklarında *Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutlarına ait örgütsel sessizlikleri azalacaktır.

Yönetim becerileri **Sorumluluk** alt boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri planlama, organizasyon, zaman yönetimi, bilgilendirme, liderlik etme ve etkileme, kontrol etme gibi yönetim becerilerini daha fazla kullandıklarında öğretmenlerin *Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutlarına ait örgütsel sessizliklerinin azalması beklenmektedir.

Okul yöneticisinin yönetim becerilerinden **Teknik Yeterlilikler** boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutları arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. Okul yöneticilerinin yazılı iletişim, finansal nitelikleri ve işle ilgili teknik bilgilerinin artması, öğretmenlerin *Okul Ortamı, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* boyutlarına ilişkin örgütsel sessizliklerini etkilerken, *Duygu*'ya bağlı örgütsel sessizliklerine etki etmemektedir.

Yönetim becerilerinden **Niteliksel Beceriler** alt boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri okulu için yüksek nitelikli işler yaptığında, öğrenci başarıları hakkında bilgilendirme yapıp iyi bir öğrenme ortamı sağladığında öğretmenlerin *Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutlarına ait örgütsel sessizliklerinin azalması beklenmektedir.

Diğer Beceriler alt boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon* alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin karar alma, sözel iletişim,

problem analizi ve motivasyon ile ilgili becerileri arttığında öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin azalması beklenmektedir.

İlgili Araştırmalar ve Sonuçların Tartışılması

Literatür incelendiğinde “Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” konulu bir araştırma gerçekleştirilmediği görülmüştür. Yapılan çalışmalarda okul yöneticisinin yönetim becerileri ayrı ayrı ele alınarak farklı değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Bu yüzden araştırmayla benzer özellikler içeren yönetim becerileri veya örgütsel sessizlik konularında yapılan bazı araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

İlköğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin yönetim becerileriyle öğretmenlerin grup etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada okul yöneticisi yönetim becerileri “Katılıyorum” düzeyinde puanlanmış, Başlatma Alt Yapısı boyutu öğretmenler tarafından en az puanı almıştır. Yönetim becerileriyle grup etkililiği arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır (Şekerci, 2006). Araştırmada yönetim becerilerinden alınan puanların düzeyi ve başlatma alt boyutunun düşük puan alması açısından benzerlik göstermektedir.

İlköğretimde çalışan okul müdürlerinin yönetim becerileriyle öğretmenleri etkileme güçleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Karabük ilçesindeki 31 okulun öğretmenleriyle gerçekleştirilen araştırmada okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile etkileme gücü arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir (Mangaltepe, 2012). Araştırmada yönetim becerilerinin “Katılıyorum” düzeyinde cevaplanmış olması açısından benzerlik göstermektedir.

İlköğretimde çalışan okul müdürlerinin algılanan yönetim becerileriyle öğretmenlerin iş doyumunu inceleyen araştırmada yönetim becerileriyle iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır (Öztürk, 2012).

Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları güç türleriyle örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Denizli ilinde 2285 öğretmen ile yapılan araştırmada ödül gücü, karşılıklı güç ve zorlayıcı güç ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur (Aydın, 2016). Örgütsel sessizlik boyutları ile bağımsız değişken arasında negatif yönde ilişkinin bulunması açısından araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Yöneticiye güven, etkileşim adaleti ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen, Samsun ilinde görev yapan 625 öğretmen ile yapılan araştırmada yönetici güven ve adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ilişki saptanmıştır (Yangın, 2015).

Öneriler

Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileriyle Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkinin belirlendiği araştırma sonuçlarına göre uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Araştırmada sonuçlarına göre Beyoğlu'nda çalışan okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirme, öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenme, öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirme, grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirme, finansal ilkeleri uygulama ve sorun çözme konusunda diğer becerilere göre etkili olmadıkları belirlenmiştir. Okul yöneticileri ilgili konularda kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitim ve seminerle desteklenebilir.
- Okul yöneticilerinin başarıya, teknik, niteliksel ve resmi/bürokratik işlere daha fazla önem verdikleri, en önemli kaynağı insan olan eğitimde insan ilişkileri, motivasyon, dinleme ve çatışma yönetiminin okul yöneticileri tarafından daha geri planda önemsendiği belirlenmiştir. Okulda verimli bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin insan ilişkileri, öğretmen ve öğrencilerin motivasyonu, başarıları ödüllendirme, dinleme ve çatışma yönetimi konusunda daha etkin olması için çalışmalar düzenlenmesi gerekmektedir. Bu konuda gerek okulda öğretmenlerle gerekse diğer okul müdürleriyle grup çalışmaları düzenlenebilir.
- Öğretmenler güven duymadıkları ve kendilerine karşı üstünlük kurmaya çalışan, en iyisini bildiğini iddia eden tavır takınan okul yöneticilerine karşı negatif tutum takınmakta, sorun çıkarıcı veya şikâyetçi olarak algılanmamak için kendilerini izole etmektedir. Okullarda örgütsel sessizliğin azalması ve öğretmenlerin kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri bir çalışma ortamı sağlanması için çalışmalar yürütülebilir.

- Özel eğitim öğretmenleri okul ortamına ve duygularına ilişkin görüşlerini paylaşmakta sıkıntı yaşamakta, kendini izole etmekte ve sessiz kalmaktadır. Özel eğitim öğretmenlerinin özel eğitim sınıflarında bir veya iki öğrenci ile gün boyu görev yapmalarının onların zamanla dışa kapalı, duygularını daha az paylaşan, kendilerini daha az ifade eden bir yapıya dönüştürdüğü belirlenmiştir. Okullarda bu durumun azalması adına özel eğitim şartları iyileştirilerek özel eğitim öğretmenleri desteklenebilir.
- Ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yönetim becerilerini meslektaşlarına göre daha olumsuz algılamalarının sebebinin çalıştıkları okul türündeki öğrencilerin gelişimsel özelliklerinden, öğretmenlerin disiplin ve eğitim anlayışı ortak olmadığından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Sorunun giderilmesi/azaltılması için okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ortaokul öğrencilerinin gelişimsel özellikleri, okulda yönetim ve disiplin, çatışma yönetimi konularında eğitim alması sağlanabilir.
- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerini daha olumlu algılamalarıyla okul ortamında örgütsel sessizliklerinin daha az olması beklenmektedir. Yöneticilerin okulu iyi yönetmeleri, okul içerisinde adaletli olmaları, yönetsel becerilerini gösterebilmeleri ve durumun öğretmenler tarafından olumlu algılanması, öğretmenleri örgütsel sessizliğe iten sebepleri ortadan kaldırabilir/etkisini azaltabilir ve öğretmenler sorunlarını, düşüncelerini daha rahat ifade etmesini sağlayabilir. Okulla ilgili çalışma koşullarının iyileştirilmesi, öğretmenlerin motivasyonunun sağlanması, gerekli durumlarda ödüllendirmenin işe koyulması, öğretmenlerin yönetimle ilgili algı ve beklentilerinin öğrenilmesi gibi tedbirler daha verimli ve nitelikli bir okul kültürünün oluşturulmasını sağlamakla birlikte örgütsel sessizliği de azaltacaktır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

- Araştırmada okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından) yönetim becerileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada kullanılan okul yöneticisi yönetim becerileri ölçeği okul yöneticilerine de uygulanarak öğretmen ve yöneticilerin becerilere ilişkin algıları karşılaştırılabilir.

- Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki Beyoğlu örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini farklı ilçelerde veya daha büyük örnekleimde İstanbul ili sınırlarında da gerçekleştirilebilir.
- Araştırma değişkenlerine örgütsel bağlılık değişkeni eklenerek “Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileriyle Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” konulu yeni bir araştırma yapılabilir.
- Araştırmada kullanılan yönetim becerileri ve örgütsel sessizlik ölçeğine ek olarak görüşme formu kullanılarak öğretmenlerin konuya ilişkin fikirleri alınabilir.



KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç. (1998). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akat, İter, Budak, Gönül ve Budak, Gülay. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Barış Yayınları.
- Ajzen, Icek. (2002). Theory of Planned Behaviour. *Journal of Applied Social Psychology*, v.32(4), p.665-683.
- Ajzen, Icek and Fishbein, Martin. (1977). Attitude Behaviour Relations. *Psychological Bulletin*, v.84, p.888-918.
- Akçay, Ahmet. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*, sayı:157.
- Altunışık, Remzi, Yıldırım, Engin ve Coşkun, Recai. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 6.baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Aydın, Funda. (2016). Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Aydın, Mustafa. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balcı, Ali ve Aydın, İnyet. (2003). *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Barlı, Önder. (2012). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Aktif Yayınları.
- Barçın, Nafi. (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Başaran, İbrahim. (1989). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınları.

- Başaran, İbrahim ve Çinkır, Şahin. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Bathmunk, Munkhgerel. (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bıyık, Enver. (2014). İlkokul/Ortaokul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunların Belirlenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Bildik Büşra. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Üniversitesi, Kocaeli.
- Botero, Isabel and Dyne, Linn Van. (2003). Conceptualizing Employee Silence. *Journal Management Studies*, v.40, p.1359-1392.
- Botero, Isabel and Dyne, Linn Van. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance. *Management communication quarterly*, n:23, p.84-104.
- Bowen, Frances and Blackmon, Kate. (2003). Spirals of Silence. *Journal of Management Studies*, v.40(6), p.1393-1417.
- Brinsfield, Chad , Edwards Marissa and Greenberg, Karen. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. United Kingdom: Emerald Publishers.
- Bursalıoğlu, Ziya. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (10.baskı). Ankara: Pegem Özel Eğitim Hizmetleri.
- Bursalıoğlu, Ziya. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Ziya. (2003). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama*. 7.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Ziya. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Clapham Stephan and Cooper Robert. (2005). Factors Of Employees: Effective Voice in Corporate Governance. *Journal of Management and Governance*, n.9, p.287-313.
- Can, Halil ve Güney, Semra. (2007). *Genel İşletme*. Ankara: Arıkan Basımevi.
- Cemaloğlu Necati ve Daşçı Elif. (2016). Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Gelişimi: Geçerlilik, Güvenirlik Çalışması. *Journal of Human Science*, n.13, p.32-45.
- Culpeper, J. (1996). Towards an Anatomy of İmpoliteness. *Journal of Pragmatics*, v.25, p.349-367.
- Çakıcı, Ayşehan. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri/Dinamikleri. Çukurova Ün. Sosyal Bilimler Dergisi, cilt.16(1), s.145-162.
- Çakıcı, Ayşehan. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizliğin Türleri*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, Ayşehan. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Anakara: Detay Yayınları.
- Çelik, Vehbi. (1996). *Eğitimsel Reform İçin Yeni Bir Okul Kültürü, Eğitimimize Yeni Bakışlar*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Çetinkanat, Canan. (2000). *Örgütlerde Güdülenme, İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayınları.
- Daft, Richard. (2003). *Management*. Mason, O.H: Thomson South Western Published.
- Detert, James and Edmondson, Amy. (2005). No Exit, No Voice. *Academy of Management*, v.1, p.1-6.
- Dikerel, Melike. (2008). Resmi İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Doğrusöz, Halim. (1985). Karar Vermede Değerlendirmenin Yeri ve Rolü. Ankara: A.Ü. E.B.F. Yayınları.
- Duman, Bilal. (2004). "Attribution Theory" 13.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya, Türkiye.
- Emre, Ş. (2013). Örgütsel Çatışma ve İletişim Yönetimi, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Ensari, Hoşcan ve Gündüz, Yüksel. (2006). *İlköğretim Okullarında Yönetim ve Kalite*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Erdoğan, Ebru. (2011). Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Performans İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli.
- Erdoğan, İrfan. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, Ahmet, Adıgüzel, Orhan, Öztürk, Umut. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi/İdari Bilimler Dergisi*, n:16(20), s.97-124.
- Fayol, Henri. (1949). *Administration Industrielle et Generale*, Constance Storrs. London: Sir Pitman&Sons Ltd.
- Festinger, Leon. (1957). A theory of cognitive dissonance. California: Stanford University Press.
- Fındıkçı, İlhami. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gephart Kish and the others. (2009). Silence by Hear. *Research in Organizational Behavior*, v.29, p.163-193.
- Gül, Hasan ve Özcan, Nazlı. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı.2, s.107-134.

- Gümüşeli, Ali İlker. (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, sayı.28, s,531-548.
- Harvey, Jerry. (1998). The Abilene Paradoks. *Organizational Dynamics*, v.3, p,63-80.
- İlgar, Lütfü. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- İzmir, Gökalp ve Fazlıoğlu, Aygül. (2010). *İşyerinde Moobing ve Çözüm Önerileri* Komisyon Raporu. Ankara: TBMM Basım.
- Kahveci, Gökhan ve Demirtaş, Zülfü. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38-67, 50.
- Kaplan, Mehmet. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Karasar, Niyazi. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, Yahya Kemal. (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar*. Ankara: Set Ofset.
- Kılınç, Erhan. (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolay, Ahmet. (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniv., İstanbul.
- Kutlay, Yusuf. (2012). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Mangaltepe, Emrah. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri ile Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

- MEB. (2003). İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği. *Tebliğler Dergisi*. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.
- Milliken, Frances and Morrison, Elizabeth. (2000). Organizational Silence. *The Academy of Management Review* v.25(4), p.706-725.
- Milliken, Frances, Morrison, Elizabeth and Hewlin, Patricia. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence. *Journal of management studies*, v.40(6), p.1453-1476.
- Noelle Noumann, Elisabeth (1974).The Spiral of Silence. *Journal of Communication*, v.24(2), p,43-51.
- Oktay. Hayati. (2008). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklı Engeller, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Okutan, Mehmet. (2012). *Eğitim Yönetimi ve Denetiminde Örnek Olaylar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özalp, İnan ve diğerleri. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özbay, Murat. (2005). Bir Dil Becerisi Olarak Dinleme Eğitimi. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Özdemir, Şenay. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özgen, Işıl ve Sürgevil, Olca. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Bursa: MKM Yayınları.
- Öztürk, Necati. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yönetici Becerileriyle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Pekel, Hüseyin Nail. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.

- Perlow, Leslie and Williams, Stephanie. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, v.5, p.52-58.
- Pinder Craig and Harlos Karen. (2001). Employees Silence: Quiescence and Acquiescence. *Human Resources Management*, n.20 p.331-369.
- Rosen, Sidney and Tesser, Abraham. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information. *Sociometry*, v.33, p.253-263.
- Saylı, Halil. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Akanlara Karşı Postmodern Yönetim Paradigmasının Gelişim Alanı. *Afyon Kocatepe Ün. İ.İ.B.F Dergisi*, n.10(11), s.181-200.
- Sevgi, Halil. (1998). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Scheufele, Dietram and Moy, Patricia. (2000). 25 Years of Spiral Silence. *International Journal of Public Opinion Research*, v.12(1), p.3-28.
- Schlenker, Barry and Weigold, Michael. (1989). Self Identificaiton and Accountability. *Impression Management in the Organization*, p.21-43.
- Sungur, Nuray. (1992). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Özgür Kitabevi.
- Şekerci, Murat.(2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Şişman, Mehmet ve Turan, Selahattin. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şekerci, Murat ve Aypay, Ahmet. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 15, Sayı 57, ss: 133-160.
- Tangirala, Subra and Ramanujam, Rangaraj. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues. *Personnel Psychology*, v.61(1), p.37-68.
- Taşkıran, Erkan. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Taymaz, Haydar. (1974). Ortaöğretimde Öğrenci Başarısının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Taymaz, Haydar. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, Haydar. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tınaz, Pınar. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz, Mobbing. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tosun, Kemal. (1982). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Tosun, Kemal. (1990). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Tuzcuoğlu, Necla ve Tuzcuoğlu, Semai. (2009). *Okulda İnsan İlişkileri, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Kriter Yayınları.
- Vokola, Maria and Bouradas, Dimitris. (2005). Antecedentes and Consequences of Organizational Silence. *Employee Realitons*, v.27, p.441-458.
- Vroom, Viktor. (1973). A New Look At Manageral Decision Making. *Organizational Dynamics*, Vol.1. Issue:4.
- Yangın, Demet. (2015). Etkileşim Adaleti ve Yöneticiye Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Yanık, Canan. (2012). Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniv. İstanbul.
- Yozgat, Uğur. (1992). *Yönetim Bilişim Sistemleri*. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Yukl Gary ve Tracey Bruce. (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers and the Boss. *Journal of Applied Psychology*. Sayı:77, s:525-535.

EKLER**Özgeçmiş****Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Çiğdem Dervişoğlu

İletişim: cozturk86@hotmail.com

Eğitim Bilgileri:**Lisans**

2005-2009 Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği

Yüksek Lisans

2016-2017 İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Çalışılan Kurum:

İstanbul- Beyoğlu Haliç İlkokulu

Kişisel Bilgi Formu

Sayın Meslektaşım;

Bu form“ Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetimsel Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Beyoğlu Örneği”konusunda yapılan tez çalışması için bilgi toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Bu çalışmada toplanan bilgiler yalnızca bilimsel bir araştırma amacı ile kullanılacaktır. Bu nedenle de formda kimliğinizin belli olmasını sağlayacak herhangi bir soru bulunmamaktadır. **Lütfen formdaki hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Eğer cevaplardan herhangibiri, görüşlerinizi tam olarak yansıtmıyorsa görüşlerinize en yakın olanı (X) işareti ile işaretleyiniz.**Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Çiğdem DERVİŞOĞLU

1.KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

1. () Kadın 2. () Erkek

2.Meslekteki Kıdeminiz:

1. () 1-5 yıl 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4. () 16-20 5.() 21 Yıl ve Üstü

3.Branşınız:.....(Lütfen Yazınız)

4.Şimdiye Kadar Çalışılan Okul Müdürü Sayısı:

1. () 1 kişi 2. () 2 kişi3. () 3 kişi4. () 4kişi ve fazlası

Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Ölçeği

Okul Yöneticiniz;	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Öğretmenlerin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.					
2. Başka okul müdürleriyle iyi ilişkiler kurar.					
3. Astarlarıyla ve üstleriyle işbirliği içinde çalışır.					
4. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.					
5. Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir.					
6. Öğretmenleri grup çalışmaya yönlendirir.					
7. Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.					
8. Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir.					
9. Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir.					
10. Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür.					
11. Yıllık çalışma planı hazırlar.					
12. Zamanı etkili bir biçimde kullanır.					
13. Resmi yazışma işlemlerini etkili bir biçimde yürütür.					
14. Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder.					
15. Sorumluluk alır ve işlere öncülük eder.					
16. Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.					
17. Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.					
18. Öğretmenlere görev verir.					
19. Öğretmenlere sorumluluk verir.					
20. Öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynaklar sağlar.					
21. Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder.					
22. Öğretmenlere resmi olmayan iletişimde uygun dil ve anlatım biçimi kullanır.					
23. Öğretmenlerle resmi işlerindeki iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimi kullanır.					
24. Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular.					
25. Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.					
26. Sorun çözmede teknik yeterliklerini etkili kullanır.					
27. Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma yapar.					
28. Problemleri tespit eder.					
29. Sorunların çözümünde etkili kararlar alır.					
30. Okulu verimli bir şekilde işletir.					
31. Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar.					
32. Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir.					
33. Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.					
34. Okul ve öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.					

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	Hiç Kabulmıyorum	Kabulmıyorum	Kısmen Kabulmıyorum	Kabulyorum	Tamamen Kabuluyorum
1.Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bildiği halde dile getmezler.					
2.Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yönetici veya meslektaşlarından olumsuz tepkiler 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 konularda konuşmaktan çekinir.					
7.Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8.Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olaylar ve durumlar hakkındadır.					
9.Öğretmenlerin görüşlerini dile getirememesi yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10.Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11.Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarını 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 getmezler.					
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.					

Ölçek İzin Yazısı

Re: Ölçek İzin İsteği

[zulfu.demirtas](mailto:zulfu.demirtas@demirtaszulfu@gmail.com) <demirtaszulfu@gmail.com>

10.2 (Cum) , 22:48

Siz

Sayın Çiğdem DERVİŞOĞLU

Örgütsel Sessizlik Ölçeğini kullanabilirsiniz.

10 Şubat 2017 Cuma tarihinde, çiğdem [dervişoğlu](mailto:cozturk86@hotmail.com) <cozturk86@hotmail.com> yazdı:

Sayın [Doç.Dr.Zülfü DEMİRTAŞ](mailto:zulfu.demirtas@demirtaszulfu@gmail.com)

“ Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becenleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Beyoğlu Örneği ” isimli tez çalışmam bulunmaktadır. Eğer izniniz olursa siz ve Gökhan KAHVECİ tarafından hazırlanmış olan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ni kullanmak isterim. Şimdiden teşekkür ederim.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Çiğdem Dervişoğlu

--

Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ
Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
23119, Elazığ-TÜRKİYE
Tlf: 0424-2370000/4937 Gsm: 0505-2682660

Gökhan KAHVECİ <gokhannkahveci@gmail.com>

12.2 (Paz) , 15:37

Siz

Merhaba Çiğdem Hanım

Örgütsel Sessizlik Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

10 Şub 2017 9:45 ÖS tarihinde "çiğdem [dervişoğlu](mailto:cozturk86@hotmail.com)" <cozturk86@hotmail.com> yazdı:

Sayın [Yard.Doç.Dr.Gökhan KAHVECİ](mailto:gokhannkahveci@gmail.com)

“ Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becenleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Beyoğlu Örneği ” isimli tez çalışmam bulunmaktadır. Eğer izniniz olursa siz ve Zülfü DEMİRTAŞ tarafından hazırlanmış olan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ni kullanmak isterim. Şimdiden teşekkür ederim.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Çiğdem Dervişoğlu

Ölçek Uygulama Valilik Onayı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.3067686
Konu: Anket Araştırma İzni

08.03.2017

BEYOĞLU İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

- İlgi: a) 22.02.2017 tarih ve 2312006 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 08.03.2017 tarih ve 3032496 sayılı oluru.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Çiğdem DERVIŞOĞLU'nun "Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanmaları İle Örgütsel Sesizlik Arasındaki İlişki: İstanbul İli Beyoğlu İlçesi Örneği" konulu tezi hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mülhürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Harun TÜYSÜZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler