



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEMEL EĞİTİM ANA BİLİM DALI**

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL İKLİMİ
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Sevil FAİZ**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Emine DAĞLI ÜNLÜ**

Hatay-2023



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEMEL EĞİTİM ANA BİLİM DALI**

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL İKLİMİ
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Sevil FAİZ**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Emine DAĞLI ÜNLÜ**

Hatay-2023

ONAY

SEVİL FAİZ tarafından hazırlanan “**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL İKLİMİ ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **TEMEL EĞİTİM ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

03/02/2023

Jüri Üyeleri	İmza
Prof. Dr. Halil TOKCAN (Üye)	
Doç. Dr. Emine DAĞLI (Tez Danışmanı - Başkan)	
Doç. Dr. Yavuz TOPKAYA (Üye)	

Sevil FAİZ Tarafından Hazırlanan “**Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algıları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Leyla HARPUTLU
Enstitü Müdürü

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (../../2023)

XXXXXX

İmzası
Sevil FAİZ

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim boyunca bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren, her soruma sabırla cevap verip bana zaman ayıran saygıdeğer tez danışmanım sayın Doç. Dr. Emine DAĞLI ÜNLÜ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Yapıcı değerlendirmeleri ve görüşleriyle çalışmaya büyük katkı sağlayan değerli jüri üyeleri Prof. Dr. Halil TOKCAN'a ve Doç. Dr. Yavuz TOPKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Bu günlere gelmeme vesile olan, hayatımın dönüm noktalarında beni cesaretlendiren, hayatıma güzellik katan ve dualarını üzerimden eksik etmeyen sevgili annem Yüksel FAİZ ve babam Adnan FAİZ'e teşekkür ederim. Eğitim hayatımda olduğu gibi tez çalışmamın her aşamasında da beni yalnız bırakmayan, moral ve motivasyonumu her zaman yüksek tutmamı sağlayan canım ablam Meryem FAİZ'e, bu süreçte desteklerini benden esirgemeyen sevgili ablam Rabia FAİZ ve abim Mehmet Salih FAİZ'e teşekkür ederim.

Sevil FAİZ

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL İKLİMİ ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sevil FAİZ

Temel Eğitim Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2023

Danışman: Doç. Dr. Emine DAĞLI ÜNLÜ

ÖZET

Bu araştırma sınıf öğretmenlerinin okul iklimi ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel olarak ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, Hatay ili Antakya ve Defne ilçeleri resmi ilkokullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcılar, uygun örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmaya, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Hatay ili Antakya ve Defne ilçeleri resmi ilkokullarında görev yapan 338 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya ait veriler, ‘Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ ve ‘Okul İklimi Ölçeği’ kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde; betimsel istatistikler, ilişkisiz örneklem için *t* testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul iklimi algılarının iyi düzeyde; örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin okul iklimi algı puanlarının en yüksek profesyonel öğretmen davranışı alt boyutunda, en düşük ise çevre baskısı alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı puanlarının en yüksek yönetici alt boyutunda en düşük okul ortamı alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul iklimi algıları mesleki kıdem ve okuldaki tecrübe yılına göre; örgütsel sessizlik algıları ise cinsiyet, okuldaki tecrübe yılı ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin okul iklimi algıları cinsiyet, yaş ve eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterirken; örgütsel sessizlik algıları ise yaş ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Buna göre kadın öğretmenler, profesyonel öğretmen davranışlarını erkek öğretmenlerden daha sık göstermektedir. Yüksekokul mezunu öğretmenlerin öğrenci başarı baskısı algıları lisans ve üstü mezunu olan öğretmenlere göre yüksek bulunurken, 51 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin okul başarı baskısı algıları 21-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin yönetici algıları, 21-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre daha düşük çıkmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin sessizliğin kaynağı algıları, mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin izolasyon algıları, mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlere göre düşük çıkmıştır. Öğretmenlerin okul iklimi ile örgütsel sessizlik algıları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, okul iklimi alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutlarından en çok okul ortamı alt boyutuna yaklaşık % 41 oranında etki ettiği tespit edilmiştir. Okul ikliminin meslektaş liderliği ve öğrenci başarı baskısı alt boyutları, örgütsel sessizliğin duygu alt boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır. Ayrıca okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu, örgütsel sessizliğin yönetici, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarını negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlere karşı okul yönetiminin daha ılımlı davranması, onlara yol göstermesi ve öğretmenler arasında öğrenme amaçlı paylaşımın desteklenmesi, öğretmenlerin yaptığı başarılı işlerin takdir edilmesi ve desteklenmesi öneriler arasında sayılabilir.

ANAHTAR KELİMELER

Okul İklimi, Örgütsel Sessizlik, Sessizlik

THE RELATIONSHIP BETWEEN CLASSROOM TEACHERS' PERCEPTIONS OF SCHOOL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL SILENCE

Master's Thesis, Sevil FAİZ

Department of Basic Education, 2023

Supervisor: Doc. Dr. Emine DAĞLI ÜNLÜ

ABSTRACT

This research was carried out to examine the relationship between classroom teachers' school climate and organizational silence perceptions. The research was quantitatively designed in relational screening model. The sample of the research consists of teachers working in the state primary schools of Antakya and Defne districts in Hatay province. Participants were selected using the convenient sampling method. In the 2020-2021 academic year, 338 teachers working in the state primary schools of Hatay province Antakya and Defne districts participated in the research. The data of the research were obtained by using the 'Organizational Silence Scale' and the 'School Climate Scale'. In the analysis of data; descriptive statistics, t-test for unrelated samples, one-way analysis of variance, Pearson Product-Moment Correlation Coefficient and Multiple Linear Regression Analysis were used.

As a result of the research, teachers' perceptions of school climate are at a good level; organizational silence perceptions are observed at a moderate level. However, it was determined that the teachers' school climate perception scores were highest in the professional teacher behavior sub-dimension and the lowest in the environmental pressure sub-dimension. It was determined that the teachers' organizational silence perception scores were the highest in the administrator sub-dimension and the lowest in the school environment sub-dimension. Perceptions of teachers' school climate according to professional seniority and years of experience in school showed a significant difference in organizational silence perceptions. On the other hand, it did not show a significant difference according to gender, years of

experience at school and educational status. However, teachers' perceptions of school climate differ significantly according to gender, age and educational status; organizational silence perceptions differ significantly according to age and professional seniority. Accordingly, female teachers show professional teacher behaviors more frequently than male teachers. While the perceptions of student achievement pressure of the teachers who graduated from high school were higher than the teachers with bachelor's and master's degree. The perceptions of school success pressure of the teachers in the 51 and over age group were higher than the teachers in the 21-40 age group. The perceptions of the administrators of the teachers in the 41-50 age group were lower than the teachers in the 21-40 age group. It has been determined that the perceptions of the source of silence of teachers with a professional seniority of 21 years and above are lower than those of teachers with a professional seniority of 1-10 years. The isolation perceptions of teachers with a professional seniority of 11-20 years were lower than those of teachers with a professional seniority of 1-10 years. It was determined that there was a moderately negative and significant relationship between teachers' school climate and organizational silence perceptions. According to the results of the regression analysis, it was determined that the school climate sub-dimensions affected the school environment sub-dimension the most, by about 41%, among the sub-dimensions of organizational silence. It was detected that colleague leadership and student achievement pressure sub-dimensions of school climate predicts emotion sub-dimension of organizational silence negatively and significantly. In addition, it is seen that colleague leadership sub-dimension of school climate predicts manager, source of silence and isolation sub-dimensions of organizational silence negatively and significantly. Among the suggestions are that the school administration behaves more moderately towards the new teachers, guiding them, supporting the sharing of learning among the teachers, appreciating and supporting the successful work of the teachers.

KEYWORDS

Organizational Silence, School Climate, Silence,

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Sayıtlılar.....	6
1.5. Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar.....	7

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. Örgüt.....	8
2.1.1. Örgüt İklimi.....	9
2.1.2. Örgüt İklimi Boyutları.....	11
2.1.3. Örgütsel İklim Tipleri.....	12
2.1.3.1. Açık İklim.....	12
2.1.3.2. Bağımsız İklim.....	13
2.1.3.3. Kontrollü İklim.....	14
2.1.3.4. Samimi İklim.....	14
2.1.3.5. Babacan İklim.....	15

2.1.3.6. Kapalı İklim.....	15
2.1.4. Örgüt Kültürü.....	16
2.1.5. Okul İklimi.....	17
2.1.6. Olumlu Okul İklimi.....	20
2.1.7. Okul İkliminin Boyutları.....	21
2.2. Ses ve Seslilik.....	22
2.2.1. Sesliliğin Sebepleri ve Seslilik Türleri.....	22
2.2.2. Sessizlik.....	24
2.3. Örgütsel Sessizlik.....	25
2.3.1.Örgütsel Sessizlik Türleri.....	27
2.3.1.1. Kabullenici Sessizlik.....	28
2.3.1.2. Korunma Amaçlı Sessizlik.....	28
2.3.1.3. Koruma Amaçlı Sessizlik.....	29
2.3.2.Örgütsel Sessizliğin Gelişiminde Etkili Olan Faktörler.....	29
2.3.3.Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	32
2.3.3.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi.....	33
2.3.3.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	33
2.3.3.3. Bekleyiş Teorisi.....	34
2.3.3.4. Kendini Uyarılama Teorisi.....	35
2.4. İlgili Araştırmalar.....	35
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	35
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	43
3.1. Araştırma Modeli.....	43
3.2. Evren ve Örneklem.....	43
3.3. Veri Toplama Aracı.....	45
3.3.1. Okul İklimi Ölçeği.....	46
3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	47
3.4. Verilerin Toplanması	49
3.5. Verilerin Analizi.....	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR.....	52
4.1.Okul İklimine İlişkin Bulgular.....	52
4.1.1. Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	53
4.1.2. Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	53
4.1.3. Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi.....	54
4.1.4. Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Tecrübe Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi.....	55
4.1.5. Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	56
4.2.Örgütsel Sessizliğe İlişkin Bulgular.....	57
4.2.1. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	58
4.2.2. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	59
4.2.3. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi.....	60
4.2.4. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Tecrübe Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi.....	62
4.2.5. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	63
4.3.Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul İklimi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	64
4.4.Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları.....	67

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
5.1.Tartışma ve Sonuç.....	73
5.2.Öneriler.....	81

KAYNAKÇA.....	85
EKLER.....	98
EK-01. Kişisel Bilgi Formu.....	98
EK-02. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	100
EK-03. Okul İklimi Ölçeği.....	101
EK-04. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İzni.....	102
EK-05. Okul İklimi Ölçeği İzni.....	103
EK-06. Etik Kurul Kararı.....	104
EK-07. Araştırma İzin Onayı.....	105

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Örgütsel İklim Tiplerinin Müdür ve Öğretmenlere Yansımalarının Karşılaştırılması.....	16
Tablo 2 Çalışma Grubuna Ait Kişisel Bilgiler Tablosu.....	45
Tablo 3 Okul İklimi Ölçeği Alt Boyutları.....	46
Tablo 4 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları.....	48
Tablo 5 Araştırma Kapsamında Ölçeklere Ait Normallik Sonuçları.....	50
Tablo 6 Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	52
Tablo 7 Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından t- Testi Sonuçları	53
Tablo 8 Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	54
Tablo 9 Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	55
Tablo 10 Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Okuldaki Tecrübe Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 11 Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından t- Testi Sonuçları	57
Tablo 12 Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	58
Tablo 13 Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından t- Testi Sonuçları	59
Tablo 14 Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	60
Tablo 15 Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	61
Tablo 16 Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Okuldaki Tecrübe Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	62

Tablo 17 Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından t- Testi Sonuçları	63
Tablo 18 Okul İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	65
Tablo 19 Örgütsel Sessizlik Alt Boyutu Olan Okul Ortamı Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 20 Örgütsel Sessizlik Alt Boyutu Olan Duygu Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 21 Örgütsel Sessizlik Alt Boyutu Olan Sessizliğin Kaynağı Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 22 Örgütsel Sessizlik Alt Boyutu Olan Yönetici Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 23 Örgütsel Sessizlik Alt Boyutu Olan İzolasyon Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Okul İkliminin Kavramsal Yapısı	19
Şekil 2 Örgütsel Sessizliğin Gelişiminde Etkili Olan Faktörler.....	31
Şekil 3 Sessizlik Sarmalı Görseli.....	34



KISALTMALAR LİSTESİ

akt: Aktaran

vd: Ve diğerleri

TDK: Türk Dil Kurumu

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

f: Frekans

sd: Serbestlik derecesi

S: Standart Sapma



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu açıklanmış, araştırmanın alt problemleri, araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilerek sayıtlara, sınırlılıklara ve araştırmada kullanılan tanımlara ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

1.1. Problem Durumu

İnsanlığın var olduğu günden beri kültürel, politik, teknolojik değişim ve gelişimler bireylerin oluşturduğu örgütlerin başarıları oranında gerçekleşmektedir. Örgütlerin başarıya ulaşmasında örgüt ikliminin önemli payı vardır (Şenel ve Buluç, 2016). Örgüt içinde çalışan bireyler farklı durum ya da ortamlar karşısında birtakım tepkiler vererek örgüt ikliminin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Buluç, 2013).

Örgüt iklimi, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen, örgüte kimlik kazandıran ve örgütü diğer örgütlerden ayıran psikolojik bir ifadedir (Özdemir, 2006). Eğitim örgütlerinde örgüt iklimi kavramı dönüşerek “okul iklimi” adını almaktadır (Ak, 2019). Okul iklimi, okul çalışanlarının ve öğrencilerin okul ile ilgili benimsedikleri duygular olarak ifade edilmektedir (Peterson ve Skiba, 2010). Toplumun önde gelen sosyal örgütlerinden biri de okullardır (Kahveci ve Demirtaş, 2013a). Okulların öğretmenlere yapısal ve işlevsel etkisi duygu olarak yansımaktadır, bu durum okul iklimi olarak adlandırılmaktadır (Memduhoğlu ve Şeker, 2011). Okul iklimi, öğretmenlerin davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyen ve her okulun kendine özgü bir yapısının var olmasına neden olan, okullar arasındaki farklılığı oluşturan bir kavramdır (Şenel ve Buluç, 2016).

Okul iklimi, öğretmenlerin davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkilemekle birlikte her okulun kendine özgü bir yapısının var olmasına olanak sağlamaktadır (Şenel ve Buluç, 2016). Okul iklimi, okulun bireysel kişiliği hakkında bazı fikirler verebilmektedir. Her okulun iklim yapısının birbirinden farklı olması okullar arasında farklı kişiliklerin oluşmasına, öğretmenlerin tutum ve davranışlarının da buna göre şekillenmesine neden olmaktadır (Çelik, 2012). Okul iklimi, sürekliliği

olan, okulda çalışan bireylerin algılarına göre gelişen, okul içerisinde yer alan bireyleri etkileyen ve aynı zamanda bu bireylerin davranışlarından etkilenen bir kavramdır (Hoy, 2003). Ayrıca iklim olgusu okul içerisinde yer alan grupları, yönetimi etkilemektedir ve bu yapılardan etkilenmektedir (Baykal, 2007).

Okul iklimi öğrenci-öğretmen-yönetici arasında gerçekleşen etkileşimi şekillendiren yazılı olmayan davranış, değer ve inançlardan oluşan bir bütündür (Welsh, 2000). Okul iklimi; okula bağlılık, öğrenci başarısı, okulun çevreyle olan ilişkisi ve amaçlara ulaşma seviyesi üzerinde etkilidir (Topçu, 2019). Okul çalışanlarının davranış, tutum, moral ve motivasyonlarını etkileyen okul ikliminin asıl kaynak noktası örgütsel uygulamalardır (Kurt ve Çalık, 2010). Ayrıca okul iklimi, okuldaki bireyler arasındaki ilişkilerin kalitesini ortaya koyan, bireyler arasında örgütsel ve öğretimsel faktörleri de bünyesinde barındıran çok boyutlu bir özelliktir (Loukas, Suzuki ve Horton, 2006). Ayık ve Savaş'a (2014) göre olumlu okul iklimine sahip bir okulda, akademik açıdan kendini geliştiren, öğretmen ve öğrenciler arasındaki ilişkilerin iyi seviyede olduğu, okulun bütün üyelerinin birbirlerine saygı duyduğu, ailenin öğrenciye desteğinin tam olduğu bir okul ortamı söz konusudur.

Alanyazın incelendiğinde okul iklimi ile liderlik stili (Gültekin, 2012), akademik öz-yeterlik (Gündoğan ve Koçak, 2017), okul yönetişi (Yüner, 2018), işe yabancılaşma (Ak, 2019), bireysel yenilikçilik (Çakalcı, 2019), öğretmenin rolü (Şahin ve Atbaşı, 2020), yönetim süreçleri (Aydın, 2019), toksik liderlik (Tepe ve Yılmaz, 2020), lider üye etkileşimi (Seday, 2021), örgütsel mutluluk (Keçeli, 2022), örgütsel bağlılık (Çevik, 2022), işe yabancılaşma (Ak, 2019), okul müdürlerinin davranışları (Varlı, 2015) arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Ak (2019)'a göre, öğretmenlerin meslektaşları arasındaki iş birliği ve iletişime yönelik okul iklimi algıları arttıkça, işe ve okula yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır. Varlı (2015) okul müdürlerinin demokratik davranış gösterdikleri okulda açık iklimin, otokratik davranış gösterdikleri okulda kapalı iklimin etkili olacağını tespit etmiştir.

Eğitim örgütlerinde okul iklimi konusu kadar, öğretmenlerin görüş, öneri, eleştirilerini rahatlıkla paylaşabildikleri, yüksek motivasyon, işbirliği, dayanışma, aktif katılım gösterebilecekleri çalışma ortamının olması son derece önemlidir (Vokala ve Bouradas, 2005). Bireyler çalıştıkları ortam ile ilgili olumsuz ve aksayan

durumları dile getirirken dikkate alınmadıklarında, aktif katılımları azalır hatta bu durum onları sessizliğe yöneltir (Göven ve Şentürk, 2019). Çalışan bireyleri sessiz kalmaya zorlayan durumların araştırılması, sessiz kalma kararını hangi nedenlerden dolayı verdiklerinin ve nasıl sessiz kaldıklarının tespit edilmesi önemlidir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Morrison ve Milliken (2000) sessizliği, örgüt içerisinde çalışan insanların, çalıştığı ortamda oluşan sorunlar karşısında fikirlerini ve düşüncelerini dile getirmemeleri olarak tanımlamaktadır. Dyne, Ang ve Botero'ya (2003) göre sessizlik hakkında ilginin az olmasının sebebi; sessizliği anlamak ve analiz etmenin davranışlara göre zor olması, sessizliğin bir yokluk olarak görülmesidir.

Örgütte çalışan bireyler, örgüt kurallarının etkisiyle dışlanmaktan korkmaları, fikirlerine önem verilmeyeceği düşüncesi ve işten kovulma korkusu nedeniyle sessiz kalırlar (Perlow ve Williams, 2003). Bu ve benzeri nedenlerden dolayı eğitim örgütlerinde öğretmenler olumsuz davranış ve tutum sergileyebilirler. Benimsenen bu davranış ve tutumlar örgütsel sessizlik olarak ortaya çıkmaktadır (Aktan, 2021). Örgütsel sessizlik; örgütte çalışan bireylerin, çalıştıkları yerlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili davranışsal, duygusal, bilişsel düşüncelerini saklamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Bowen ve Blackmon'a (2003) göre örgütsel sessizlik, çalışanların örgütteki tartışmalardan uzak durarak örgütlerine hiçbir şekilde katkılarının olmamasıdır. Örgütsel sessizlik, örgütün içerisinde bazı sorunlara neden olabilmektedir. Bunlardan bazıları örgüt içerisinde çatışmalara, alınacak kararlardaki süreçleri olumsuz etkilemesine, örgütte gerçekleşecek değişim ve yeniliğin oluşmasını engellemeye, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile örgütsel gelişimi azaltmaya yol açabilir (Köse, 2014). Çakıcı'ya (2010) göre örgüt içerisindeki çatışmalar, yöneticinin davranışları çalışan bireylerin umursamaz tavırlar sergilemesine neden olabilir. Yöneticiler, çalışanların sorunlarını dikkate almayıp sadece maddi kayıplara odaklandığında bu durumdan hem örgüt hem de çalışanlar zarar görmektedir (Joinson, 1996).

Öğretmenlerin okul içerisinde yaşadığı sorunlar, onların işe karşı moral ve motivasyonlarını etkilemektedir. Aynı zamanda öğretmenler, okul içerisinde yer alan meslektaşlarından, veli ve çevresel faktörlerden, öğrenci ve yöneticinin davranışlarından da etkilenmektedir (Akbaba ve Erdoğan, 2014; Bursalıoğlu, 2012).

Eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlik konusu hakkında birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. (Nartgün ve Demirer, 2012; Köse, 2014; Tülübaş ve Celep, 2014; Yangın, 2015; Aydın, 2016; Dönmez, 2016; Öztürk, 2019; Göven ve Şentürk, 2019; Gök, 2020; Sevindim, 2020; Demirhan, 2020; Aktan, 2021; Uyar, 2022; İşlek, 2022). Aydın (2016) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, okul idaresinin güç türlerini kullanması sessizliği etkilemektedir. Yangın (2015) öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına etkileşimli adalet ve yöneticiye güven algılarının etki ettiğini tespit etmiştir. Gök (2020) farklılıkların iyi yönetildiği okullarda çalışan öğretmenlerin sessizlik yerine görüşlerini ifade etme yolunu tercih ettiklerini belirtmektedir. Sevindim (2020) öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliğini endişe ve stresin arttırdığını tespit etmiştir. Aktan (2021) öğretmenlerin sessiz kalmalarının nedenini yöneticilerden kaynaklı güven eksikliği olduğunu belirtmiştir.

Örgüt içinde çalışan bireylerin hangi konularda sessiz kaldıkları bazı araştırmalarda farklılık göstermektedir. Çakıcı (2007) yaptığı bir araştırmada örgüt içerisinde sessiz kalınan konuları; çalışan performansı, iyileştirme çabaları, etik konular, çalışma olanakları şeklinde ortaya koymuştur. Morrison ve Milliken (2000) ise sessiz kalınan konuları; yönetim eksikliği, örgütsel verimsizlikler, adil olmayan görev paylaşımları ve karar verme süreçleri olarak ifade etmektedirler. Bu konular öğretmenleri de okulda sessizliğe yöneltmektedir. Öğretmenlerin yaşadığı bu soruna karşı okullarda alınabilecek önlemler; müdürlerin önerilere sıcak bakması, öğretmenlerin okulun işleyişine aktif olarak katılması, okulun bütün çalışanlarına yönelik iletişim becerilerini geliştirici hizmet içi seminerler verilmesi şeklinde belirtilmektedir (Arlı, 2013).

Okul iklimi ve örgütsel sessizlik kavramları günümüzde örgütler için önem arz etmektedir. Ayrıca, okullara yüklenen sorumlulukların yerine getirilmesiyle olumlu bir okul ikliminin oluşması sağlanacak ve okulun başarı düzeyi olumlu yönde etkilenecektir (Aktan, 2021). Öğretmenlerin okul iklimi ile örgütsel sessizlik algılarının incelendiği bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar olumlu bir okul ikliminin oluşturulmasına kaynak olacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerinin okul yönetimine, meslektaşlarına, işlerine, veli tutumlarına yönelik duygu ve düşüncelerini tespit etmek, öğretmenleri sessizliğe yönelten durumları ortaya koymak araştırmanın temel konusudur. Böylelikle çalışmadan elde edilen verilerin literatüre katkı sağlayacağı, örgütsel sessizliğin yok edilerek olumlu okul ikliminin

oluşturulmasında rol oynayacağı düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde okul iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı olduğu ve daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin okul iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların az olması nedeniyle araştırma özgünlük kazanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul iklimi algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer verilen sorulara cevap aranmıştır.

- 1) Sınıf öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algıları ne düzeydedir?
- 2) Sınıf öğretmenlerinin okul iklimine ilişkin algıları; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem yılı, okuldaki tecrübe yılı ve eğitim durumu değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3) Sınıf öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları ne düzeydedir?
- 4) Sınıf öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem yılı, okuldaki tecrübe yılı ve eğitim durumu değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5) Sınıf öğretmenlerin okul iklimi ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 6) Sınıf öğretmenlerin okul iklimi düzeyleri, örgütsel sessizliğe ilişkin düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul, sadece eğitim verilen bir kurum değil aynı zamanda insanları bir arada tutan, öğretmen- öğrenci, idare-öğretmen ilişkisi ile etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamının var olduğu bir kurumdur. Bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin moral ve motivasyonları birçok faktörden etkilenebilmektedir. Okulun vazgeçilmez bir parçası olan öğretmenin çalıştığı ortamda huzurlu ve mutlu, performansının ise üst düzeyde olabilmesi için olumlu bir okul iklimine ihtiyaç vardır. Öğretmenlerin çalıştığı ortamlarda nelerden etkilendiğini, sorunların çözümü için öğretmenlerin fikir ve düşüncelerinden ne kadar yararlandığını görebilmek ve bu durumun öğretmenlerin iş yaşantısına olan etkisini öğrenebilmek araştırmanın ana konusudur.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere her açıdan destek olması, onların sorunlarına çözüm bulması, öğretmenlerle aralarındaki ilişkiyi ast-üst ilişkisi olarak görmeyip meslektaş ilişkisi düzeyinde görmeleri, okulu ve öğrencileri üst düzeye taşıyacak her fikri önemli ve değerli görmesi okul iklimi açısından oldukça önemlidir.

Okul ortamına sessizliğin hakim olmasıyla oluşan olumsuz hava, sessizliğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasıyla olumlu bir ortama dönüşebilmektedir. Sessizlik durumuna öğretmenleri yöneltten sebeplerin tespit edilip giderilmeye çalışılması öğretmenleri fikirlerini beyan etmede daha cesur davranışlar sergilemelerine neden olabilir. Aksi durumda öğretmenlerin artan örgütsel sessizliğinin yanında sağlıklı bir okul ikliminden bahsetmek olanaksız olmaktadır. Öğretmenlerin okul iklimi algılarının, örgütsel sessizliğe ne düzeyde yansıdığının belirlenebilmesi bu araştırmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik kavramına öğretmenlerin çalışma hayatlarında ne kadar, ne sıklıkla başvurduklarını anlayabilmek ve araştırmada bu konuya yeteri kadar yer verebilmek için yapılacak olan akademik çalışma son derece önemlidir.

1.4. Sayıtlar

Bu araştırma aşağıda belirtilen sayıtlardan oluşmaktadır:

1. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, araştırmanın doğru ve etkin bir şekilde yürütülmesi amacına uygun yeterliliğe sahip ölçeklerdir.
2. Araştırmada kullanılan ölçeklere, sınıf öğretmenleri tarafından içtenlikle ve doğru yanıtlar verdiği kabul edilmiştir.
3. Sınıf öğretmenleri, araştırmadaki veri toplama sürecine gönüllü olarak katılmışlardır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma, problemler kısmında belirtilen sorularla sınırlıdır.
2. Araştırma Hatay ili Antakya, Defne ilçeleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma verileri Hatay ili Antakya, Defne ilçelerine bağlı çeşitli ilkokullarda görev yapan 338 öğretmen ile sınırlıdır.
4. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri okul iklimi ve örgütsel sessizlik ölçek maddeleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul İklimi: Okul iklimi, okul içerisinde yer alan öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkinin yanında okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerine olan etkisinin okul ortamına yansımasıdır (Kaplan ve Geoffroy, 1990: 7-12).

Sessizlik: Türk Dil Kurumu'nun (2019) tanımına göre sessizlik; sükût, ortamda gürültü olmama durumudur.

Örgütsel Sessizlik: İnsanların değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneği göz önüne alındığında, bireylerin örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesidir (Çakıcı, 2007: 118).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında okul iklimi ve örgütsel sessizlik konularına yer verilmiştir. Aynı zamanda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara da değinilmiştir.

2.1. Örgüt

Örgütler, toplumsal kurumların ürünüdür. Bu kurumlar, belli bir alanda toplumun ihtiyaçları arttığında işleri nitelikli ve usta kişilere yaptırmak için kendi aralarındaki ilişkileri örgütleyerek, toplumsal unsurları oluştururlar. Toplumsal unsurların oluşturduğu her birim örgüttür (Başaran, 2008: 15). Parsons ise (1970) örgütü, belirli hedefleri oluşturmak amacıyla bir araya gelmiş insan topluluğu şeklinde tanımlamaktadır (Parsons, 1970; akt. Güçlü, 2003).

Dinçer ve Fidan'a (1996: 16) göre örgüt, ortak amaç doğrultusunda belirli ilkeler ve politikaların etkisiyle meydana gelen bir yapıdır. Toplumsal bir kurumun oluşturduğu örgüt, toplumun ihtiyacı olan ürünü üretmek için oluşturulur. Örgüt, belirlenen ürünleri üretebilmek için işinde usta olan insanları işe alır ve onları güdüler, ortaklaşa güçlerle ürünleri üreterek toplumun ihtiyacına sunar (Başaran, 2008).

Örgüt kavramı; toplum ile özdeşleşen ve insanlık için önemli bir yere sahip olan bir yapıdır. Toplumların içerisinde yer alan örgüt, insanların ihtiyaç duyduğu kaynakları ürün ve hizmetlere çeviren bir yapıdır. Örgüt aynı zamanda insanların bazı değişim ve gelişim yaşadığı siyasi, kültürel, sosyal gibi alanlarda bir araya geldiği bir olgudur. Kendisi de bir örgüt olan okul ise eğitim-öğretimin bir arada olduğu, toplumsal değerlerin nesilden nesle aktarıldığı bir yapıdır (Şenel ve Buluç, 2016: 2). Ayık'a (2007: 430) göre örgüt, toplumların ilerlemek, kendilerini geliştirebilmek, refah seviyelerini arttırmak için ihtiyaç ve durumlarına göre şekillendirdikleri kurumlardır.

Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için, kendi örgütleriyle eşgüdümlü çalışabilecek bireylerin istihdam edilmesi gerekmektedir. Örgüt, çalışanlarıyla özdeşleştiğinde istihdamın uzun süreli, sosyalizasyon maliyetinin ise daha düşük olmasına olanak sağlayacaktır. Bu durum ise örgütün stratejik hedeflere ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Çalışan bireylerin örgütleriyle birlikte uyum içerisinde çalışmasının örgüt için önemli bir durum olduğu anlaşılmakta ve bu konunun detaylı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Meydan ve Polat, 2013).

2.1.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, endüstri ve örgüt psikolojisi gibi alanlarda 1960'lardan beri yapılan araştırmalara kendine yer edinmiş kavramlardan biridir. Bu kavramı ele alan örgüt bilimci ve araştırmacılar için 21. yy' da önemi daha da artan "örgüt iklimi" kavramını örgütte yer alan bireylerin davranışlarını daha geniş bir yelpazede ele alma imkanı tanımaktadır (Tınaz, 2005).

Literatür araştırmalarının sonucunda örgüt iklimi kavramı ile ilgili çok sayıda tanımlara ulaşılmıştır. 1930' lu yıllarda örgüt iklimi ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda Kurt Lewin tarafından örgütün çevresel değişkenine dikkat edilerek kişilerin davranışlarının doğru anlaşılabilceği fikri ortaya çıkmıştır. Çevresel değişkenler "iklim" kavramının gelişmesini sağlayarak, 1960'lı yıllarda "örgüt iklimi" kavramının araştırmalarda kullanılmaya başlanmasına olanak sağlamıştır (Aksoy, 2006). Sim ve Lafollette (1975), örgüt iklimine geniş bir anlam kazandırarak üç ayrı değişken olan çevresel, bireysel ve sonuç değişkenlerinin örgüt iklimi içerisinde önemli bir yeri olduğunu ifade etmektedirler (Sim ve Lafollette, 1975; akt. Baykal, 2007).

Örgütün işleyişini bazı birey davranışları etkiler. İnsanların tutum, davranış ve bireysel özellikleri örgütün iklimini oluşturur. İklim (climate) kelimesi Yunanca bir kelime olup "eğilim", "yönelme" anlamlarına gelmektedir. Ayrıca "iklim" yönetim ve işletme gibi alanlarda, örgütün içinde yer alan bireylerin örgütün çevresini değerlendirme biçimi şeklinde kullanılmaktadır (Büte, 2011).

Argyris (1958), "örgütsel iklim" kavramını örgütün psikolojik yapısının nasıl olduğunu belirlemek için bu konuyu kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Örgüt iklimi, örgütte çalışan bireylerin doğrudan ya da dolaylı olarak davranışlarının etkilenmesi

sonucu örgütün ölçülebilen özelliklerinin oluşturduğu bir küme topluluğudur. (Litwin ve Stringer, 1968; akt. Ertekin, 1978). Örgüt iklimi kavramını bir başka boyutuyla ele alan Tutar ve Altınöz (2010: 197), birbirleriyle iletişim halinde olan bireylerin inanç, tutum ve değer yargılarından meydana gelen, aynı zamanda bu yapılardan etkilenen ortamlar olarak ifade etmektedir.

Örgüt iklimi, örgütü oluşturan bireylerin kimliğini ve davranışlarını etkileyen, bu etkileşim sonucunda ortaya çıkan örgüt özelliklerini kapsamaktadır. Bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları çalışma ortamları da örgüt iklimi olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2010). Karslı (2004) örgüt iklimini, örgütü başka bir örgütten ayıran kendine ait yapısı ve örgüt bireylerinin örgütün sahip olduğu yapıyla bir araya geldiklerinde oluşan duygu ve düşünce ile örgütün çalışanlar tarafından algılanma şekli olarak ifade etmektedir. Karcıoğlu (2001: 270) ise örgüt iklimini, örgütteki bireylerin davranışlarını çok yönlü olarak etkileyen ve aynı zamanda bu davranışlardan etkilenen, örgütü oluşturan çevrenin süreklilik gösterdiği bir kavram olarak ifade etmiştir.

Örgütte çalışan bireylerin iş yerlerindeki prosedürlerin, uygulamaların ortaya çıkardığı havayı algılama şekilleri örgüt iklimini oluşturur ve bu algıları yöneticilerin davranış ve eylemleri belirlemektedir (Balci, 2001). Karadağ'a (2008) göre örgüt iklimi, örgütte yer alan bireylerin kendi aralarındaki ilişkinin kalitesi, iletişimi ve yönetim becerileri gibi özellikleri içermekte, örgüt ikliminin belirlenmesinde etkili olan bu özellikler örgüte yeni girenler tarafından benimsenir. Örgütü oluşturan bireylerin sadece örgütü etkilemekte kalmadığı aynı zamanda örgütün yapısından, özelliklerinden etkilendiği ve örgüte yeni katılanları etkileyerek bu döngünün devam ettiği ifade edilebilir.

Örgütsel iklim üzerine yapılan Hawthorne araştırmalarında, örgütün oluşturduğu iklimin çalışanlar üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada çalışanların performansları, iş tatminleri, motivasyonları ve çalışmadaki verimlilikleriyle aralarındaki ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel iklimi, çalışanların olumlu algılamalarının çalışma performanslarını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010).

2.1.2. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt üyelerini etkileyen, örgüte kişilik veren ve örgütün her bir üyesi tarafından farklı şekilde algılanan örgüt iklimi boyutlarının neler olduğu konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır (Bucak, 2002). Örgüt iklimini Stetzer ve Morgeson (1997); müşteri doyumu, yokluk, gelenek iklimi, emniyetli motivasyon ve yenilik olarak değişik boyutlara ayırmışlardır. Zammuto ve Krakower (1991) örgüt iklimini; moral, çatışma, ödüller, lider güvenirliliği, suç atma, değişime direnç ve güven olmak üzere yedi boyutta ele almışlardır.

Litwin ve Stringer örgüt iklimini sekiz boyutta incelemiştir (Litwin ve Stringer; akt. Kelner, 1998).

- **Örgüt Yapısı:** Örgüt ikliminin yapısını; örgütte çalışanların, örgütü oluşturan talimatları, prosedürleri, kuralları ve sınırlamalarına yönelik algıları oluşturur.
- **Örgütsel Sorumluluk:** Çalışanların yetki sahibi olması, sorumluluk almasıdır. Çalışan bireylerin kendi kendini yönetme ve alınan kararlarda kontrol sahibi olmasıdır.
- **Ödüller ve Cezalar:** Örgüt ikliminin ödül veya ceza boyutunu oluşturur. İşini iyi bir şekilde yapan kişiye verilen ödül ile ceza yerine, çalışanın başarısını arttıracak doğru, adil ve gerçek politikaların uygulanması gerektiği varsayılmaktadır.
- **Tehlikeyi Göze Alma:** Örgütte çalışanların tehlikeyi göze alma derecesi olumlu örgüt iklimi oluşturmaktadır. Çalışanların, riskli ve zor koşullarda nasıl hareket ettiği örgüt iklimi açısından önemlidir.
- **Dayanışma ve Arkadaşlık:** Çalışanların, örgütte çalışan diğer bireyler tarafından önemsenmesi, grup üyeleriyle aralarında iyi, yakın ilişkiler ve dostluk ortamı kurulması bu boyutu açıklamaktadır. Örgütteki ilişkilerin olumlu ve sıcak olması örgüt ikliminin olumlu olmasını sağlamaktadır.
- **Standartlar:** Örgütü motive eden, çalışan bireylerin çalışma isteğini arttıracak yüksek performans standartları ile açık ve gizli hedefler bu boyutu temsil etmektedir.
- **Örgüt İçi Çatışmalar:** Çalışanların ve örgütü yönetenlerin aralarındaki çatışmaların yerinde ve zamanında engellenmesi başarıyı arttırmaya etkisi olacaktır.

- Örgütü Benimseme:** Örgüte bağlılık, ait olma ve örgütsel kimliğin benimsenmesi bu boyutu oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, özdeşleşme kavramlarına verilen yüksek değer olumlu örgüt ikliminin oluşmasını sağlayacaktır.

Örgüt iklimi; ekoloji, ortam, örgüt-sosyal sistem, kültür olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar: Ekoloji; örgütün fiziki koşullarını oluşturan masa, tahta, sandalye, kullanılan teknolojik imkanlar ve okullarda yapılan aktivitelerden oluşmaktadır. Ortam; örgütte çalışan bireylerin ve öğrencilerin etnik yapısı, eğitim seviyeleri, moral ve motivasyonlarını kapsamaktadır. Örgüt-sosyal sistem; örgütün idare edilmesi ve yönetimin işleyişi içermektedir. Kültür; örgütte yer alan bireylerin inanç ve değerleridir (Tagiuri, 1968).

2.1.3. Örgütsel İklim Tipleri

Her örgüt kendine özgü iklimiyle birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Ancak belirgin özellikleri olan örgütlerin iklimini sınıflandırmak mümkündür (Yüksekbilgili, 2017). Halpin ve Croft (1963) tarafından yapılan araştırmada, açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olmak üzere altı örgütsel iklim tipi üzerinde durulmaktadır (Halpin ve Croft, 1963; akt. Demir, 2008).

2.1.3.1. Açık İklim

Açık iklim, çalışanların birlik ve beraberlik duygusunun gelişmiş olduğu bir örgüt iklim çeşididir (Aydın, 1993). Açık iklim türünde insan ilişkileri önemli yer tutar, çalışan öğretmenler arasındaki ilişki olumlu ve öğretmenlerin iş doyumları yüksektir. Açık iklim türünde çalışanların samimiyeti ve iş birliği hakimdir. Örgütte bulunan yönetici çalışanlarla olan ilişkisine önem verir ve araya mesafe koymayarak çalışanların motivasyonunun artmasını sağlamaktadır (Arslan, 2004).

Açık iklimde; öğretmenler, yöneticiler kendi aralarında ve birbirleriyle uyum içinde çalışırlar. Yardımcı hizmetlerde çalışan kişiler öğretmen ve yönetici tarafından kendilerine ihtiyaç duyulduğu zaman hazırdır. Öğretmenler işlerinden haz duyar ve problemler karşısında sorunları çözecek kabiliyete sahiptirler. Yönetici, öğretmenler için yol gösterici, lider ve öğretmenleri bilgi, yeteneklerine göre görevlendirebilme becerisine sahiptir (Peker, 1993).

Açık iklim, davranış bilimciler tarafından üzerinde durulan ve örgüt için olumlu görülen bir iklim çeşididir. Bu iklim türüne göre yönetici, çalışanların başarılarını arttırmak için yönetim politikası belirler (Aytaç, 2003). Açık iklimde, çalışanlar ve yöneticiler örgüt içinde beraber çalışmaktan gurur duyarlar, çalışanların aralarındaki rekabet ve anlaşmazlıklar en alt düzeydedir (Karcıoğlu, 2001).

Taymaz'a (2003) göre, açık iklim olan örgütte çalışan bireylerin gözlemlenen davranışları şu şekilde sıralanmaktadır;

- ✓ Örgüt içerisinde çalışan bireyler örgütün amaç ve politikalarını benimsemiştir.
- ✓ Görevlerini tam olarak yerine getiren yöneticiler yönetimi idare etmektedir.
- ✓ Örgüt bireyleri arasındaki ilişkiler samimi ve sıcaktır.
- ✓ Örgütte çalışan bireyler aralarındaki ilişkiden haz almaktadır.
- ✓ Çalışanların moralleri ve iş doyumları yüksek seviyededir.
- ✓ Örgüt üyeleri arasında bağlılık vardır.
- ✓ Örgütte çalışanlar çalıştıkları örgütten gurur duyar ve çalışanların aralarında iyi bir iletişim ağı vardır.

2.1.3.2. Bağımsız İklim

Bağımsız iklim ortamında çalışan öğretmen ve yöneticiler okul başarısını arttırmak için ortak çalışırlar. Yönetici ilke ve kurallar koyarak işlerin daha kolay yapılmasını sağlar. Okulun olanakları çalışanların kullanımına sunulmuştur. Yönetici oluşturduğu kurallarla katı-yumuşak bir idare sistemi kurar (Peker, 1993). Öğretmenlerin moral ve motivasyonları yüksektir. Bağımsız iklimin olduğu okullarda çalışanların sosyal doyumları önemlidir. Okul müdürü önerilerde bulunur, öğretmenler kendi işlerinin sorumluluğunu üstlenirler (Akar, 2006).

Dönmez ve Korkmaz'a (2011) göre; bağımsız iklim içerisinde çalışan bireylerin moralleri açık iklime göre daha yüksektir. Bu iklim türünde yöneticiler ile çalışanlar arasında mesafe söz konusudur. Bilir'e (2005) göre ise bağımsız iklimde çalışanlar, işlerinin kontrolünü kendileri sağlamaktadır. Bağımsız iklimde yöneticilerin çalışanlara sağladığı kolaylık, kendini yönetme ve kendi kararlarını alma sorumluluğudur. Örgütte çalışanlar arasında ortak amaçlara ulaşma ve sorunları çözmedeki birliktelik duygusu örgütün motivasyonunu da olumlu etkilemektedir.

Okul içi ve dışında yapılan faaliyetlerde öğretmenler birbirlerine destek olur. Birbirlerine ev ziyaretleri yaparak çalışma arkadaşlarının ailelerini tanırırlar. Hem mesleki sorunların hem de ailevi sorunların çözümünde birbirlerine yardımcı ve destek olurlar (Peker, 1993).

2.1.3.3. Kontrollü İklim

Kontrollü iklim tipinde, bireylerin görevlerini yerine getirmeleri yeterlidir. Çalışanların moral-motivasyon, sosyal gereksinimlerine pek fazla önem verilmemektedir. Örgütte çalışan bireyler arasında yardımlaşma, arkadaşlık kurma, kişisel sorunların çözümünde yardımcı olma gibi faaliyetler kontrollü iklim tipinde görülmez. Çalışanlar sadece kendi işleri ile ilgilenir. Yönetici, emredicidir ve başkasının düşüncelerine önem vermez, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını göz ardı eder. Çalışanlara karşı anlayışlı olma konusunda yeteri kadar çaba göstermezler (Acarbay, 2006).

Kasırga ve Özbek'e (2008) göre kontrollü iklim tipinde, yönetici tarafından konulan kurallara uyulması gerekir ve arkadaşlık ilişkilerine ayrılmak zaman yoktur. Bu iklim tipinde, öğretmenler sürekli işiyle ilgilenir ve müdürün oluşturduğu kurallara uyar, yapılan işlerde biçimselliğe önem verilir, çalışanlar işlerinde isteksiz, okul müdürü ise çalışanlarla arasına mesafe koyar ve emirlerinin uygulanmasını ister (Peker, 1993).

2.1.3.4. Samimi İklim

Diğer iklim tiplerine göre farklılık gösteren samimi iklim tipinde, örgütü oluşturan çalışanlar ve yöneticilerin aralarındaki ilişkiler samimidir ve örgüt aile olarak düşünülmektedir. Örgütü yöneten kişiler denetleme yetkilerini kullanmaya ihtiyaç duymamaktadır (Arslan, 2004). Samimi iklime göre; öğretmenler ve okul müdürleri arasındaki ilişki arkadaşlık düzeyindedir. Amaca ulaşmak için yapılan faaliyetlerde çalışanların idaresine ve kontrolüne olan ihtiyaç azdır. Faaliyetlerin yürütülmesi ve kararların verilmesi konusunda karar vericiler fazladır. Samimi iklimde kural ve ilkelerin uygulanması sadece yapılacak işlerin kolaylaşmasını sağlamaktır. Okul müdürünün öğretmenlere karşı yeterince anlayışlı olması, yapılan yanlış çalışmaların eleştirilmemesi bu iklimin bir diğer özelliğidir (Peker, 1993).

2.1.3.5. Babacan İklim

Babacan iklime göre, yönetici hem çalışanları kontrol altında tutmak isteyen hem de onların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için kendini sorumlu hisseden bir role sahiptir. Böyle bir durumda yöneticinin başarılı olması zordur. Bu iklim türü bazı açılardan kapalı iklimle benzerlikler taşımaktadır (John ve Taylor, 1999). Bu iklimde yöneticiler çalışanların liderlik becerilerini görmezden gelir, kendi liderliğini öne çıkarır. Örgütte yer alan çalışanların moral ve motivasyonları düşüktür. Yönetici, çalışanlara karşı örnek olma becerisi sergileyemediği için çalışanları işlerinde güdüleyememektedir (Emeksiz, 2003). Özdemir'e (2006) göre; babacan iklim türünde yönetici, çalışanlar ile arasına mesafe bıraktığında çalışanların moral, motivasyon seviyeleri düşük olur.

2.1.3.6. Kapalı İklim

Bu iklim tipinde yöneticiler, çalışanlara karşı oldukça sert bir tavır almaktadır. Denetim yetkilerini sonuna kadar kullanan, emir veren bir yönetici söz konusudur. Böyle bir ortamda çalışanların işe karşı motivasyonları düşüktür (Güçlü ve Türkoğlu, 2003). Müdür, öğretmenlere çok fazla çalışmaları konusunda ısrarcı olmasına karşın bu söylediklerini kendisi uygulamamaktadır. Keyfi kurallar koyması ve tutarsız olması sebebiyle öğretmenler tarafından dikkate alınmaz (Peker, 1993). Kapalı iklimde yöneticilerin oluşturduğu katı, sert ve samimiyetsiz ortamlar öğretmenlerin çalışma potansiyellerinin azalmasına sebep olmaktadır (Doğan, 2011).

Bu bilgiler ışığında örgütsel iklim tiplerinin müdür ve öğretmenlere yansımalarının karşılaştırılması Tablo 1'de özetlenebilir.

Tablo 1

Örgütsel İklim Tiplerinin Müdür ve Öğretmenlere Yansımalarının Karşılaştırılması

Örgütsel İklim Tipleri	Müdür	Öğretmen
1. Açık İklim	Müdür çalışanların moral ve motivasyonuna önem verir.	Öğretmenler arası ilişki olumlu ve öğretmenlerin iş doyumları yüksektir.
2. Bağımsız İklim	Müdür, işlerin iyi bir şekilde yapılabilmesi için bazı kurallar koyar.	Öğretmenler görev ve sorumluluklarını iyi bilirler ve motivasyonları oldukça iyidir.
3. Kontrollü İklim	Müdür kurallar koyar, öğretmenlerin bu kurallara uymasını ister.	Öğretmenlerin moral ve motivasyonlarına önem verilmez, konulan kurallara uymaları beklenir.
4. Samimi İklim	Okul müdürü denetleme yetkisini kullanmaya ihtiyaç duymamaktadır.	Öğretmenlerin sosyal ihtiyaç doyumları yüksektir, çalışma arkadaşları arasında samimi ilişkiler söz konusudur.
5. Babacan İklim	Müdür, öğretmenleri kontrol altında tutarak kendi liderliğini ön plana çıkarmaktadır.	Öğretmenlerin motivasyonları düşüktür, liderlik becerileri dikkate alınmamaktadır.
6. Kapalı İklim	Müdür, öğretmenlere karşı sert, katı bir tavır içerisindeydir.	Öğretmenlerin karşılaştığı katı tutum sebebiyle işe karşı istek ve motivasyonları oldukça düşüktür.

2.1.4. Örgüt Kültürü

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında yakın bir ilişki vardır. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandırırken; örgüt kültürü ise işletmeye süreklilik kazandırır (Dinçer, 1991: 234-237). Her örgüt kendi iklimini veya kültürünü kendisi geliştirirken ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden, yasaklardan yararlanır (Ertekin, 1978). Örgüt kültürü, örgüt içerisinde yer alan insanların inanç, gelenek, tutum, beklenti, algı, geleneklerinden meydana gelen bir yapıdır. Örgütsel kültürü, örgütün bulunduğu çevre ve toplumdan bağımsız düşünmek olanaksızdır (Erdoğan, 1987).

Unutkan'a (1995: 34) göre örgüt kültürünün özellikleri şunlardır:

- 1) Örgüt kültürü, çalışan bireylerin norm, değer ve davranışları ile ilgili olan, çalışanların hem davranışlarını etkiler hem de bireylerin arasındaki ilişkileri etkileyen bir yapıdır.
- 2) Örgüt kültürü, değişebilir bir yapıya sahiptir.
- 3) İnsanlar, çeşitli nedenlerle bir araya gelerek örgüt kültürünün oluşmasını sağlarlar.
- 4) Örgüt kültürü, semboller aracılığıyla nesiller boyunca aktarılabilir ve öğrenilebilir.
- 5) Zaman içerisinde meydana gelen, geçmişe bağlı ve antropolojik bir kavramdır.
- 6) Örgütün bütününe hitap eden bir özelliğe sahiptir.
- 7) Teknik unsurlar olan strateji, yapı, sistem ve beşeri unsurlar olan yetenek, personel ile arasında bağlantı sağlar.
- 8) Örgüt kültürü, bireyler tarafından oluşturulmuştur. Örgütte çalışan bireylerin düşünce, davranış ve istekleri sonucu meydana gelmektedir.

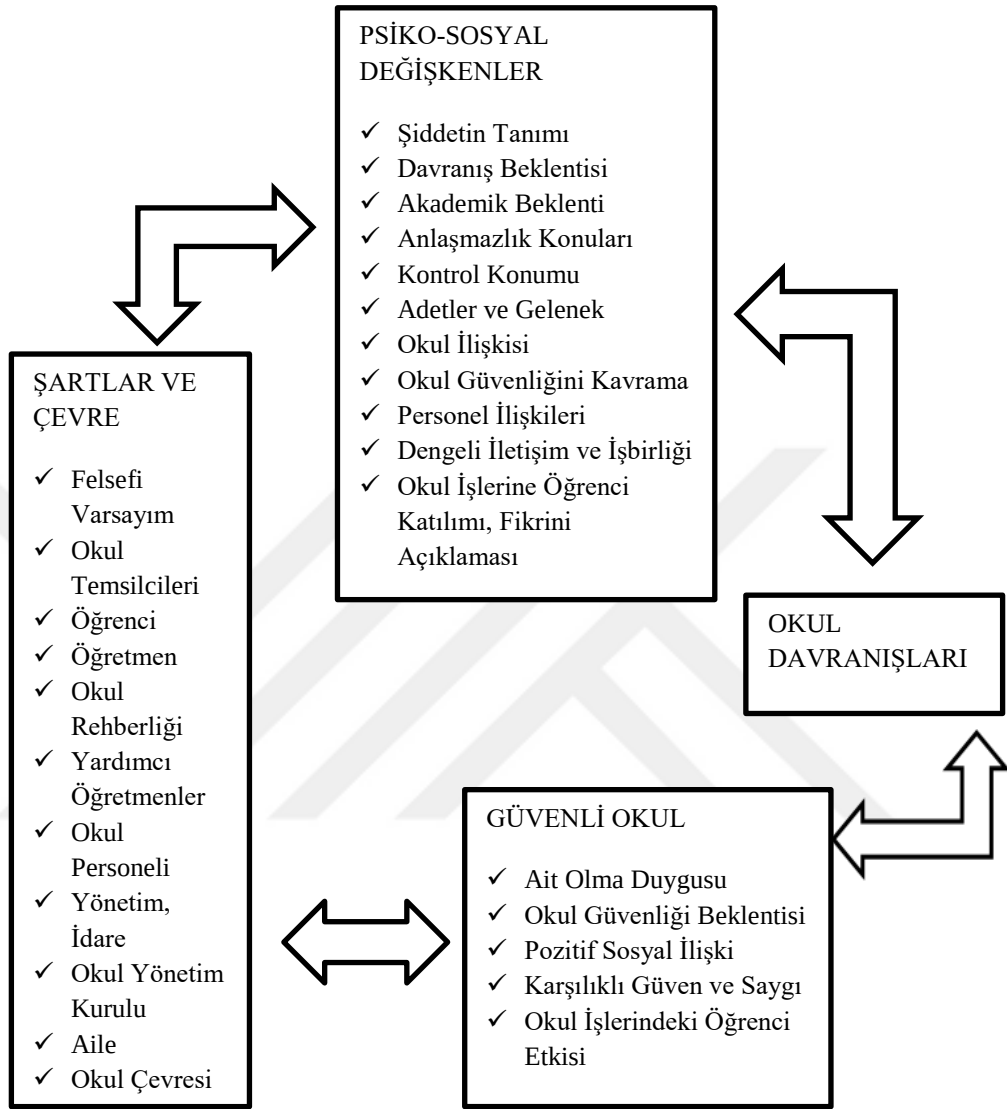
2.1.5. Okul İklimi

Her bireyin kendine özgü özellikleri olduğu gibi okullarında kendilerine özgü iklimi ve özellikleri vardır (Şentürk ve Sağnak, 2012). Sosyal sistem içerisinde var olan toplumsal ve örgütsel yapıları dengede tutan bir topluluğun değerleri, bu grubun toplumsal standartları, öğretisi okul ikliminin oluşmasını sağlar (Aydın, 2019). Literatür incelendiğinde okul iklimi kavramı ile ilgili farklı tanımlara yer verildiği görülmektedir. Okul iklimi; okulun kendine has yapısı, özellikleri yani kişiliğidir. Okulda çalışan bireylerin duygularının yansımaları yani duygularından etkilenmesidir (Halpin, 1966; akt. Şişman, 2014). Okul iklimi, her okulun kendi bulunduğu çevresine göre oluşan okula ait özellikler ve okul içerisinde yer alan örgütün çalışanlarına, çevresine karşı sergilediği tavidir (Karadağ, Baloglu, Korkmaz ve Çalışkan, 2008).

Okul çalışanlarının okuldaki deneyimleri, bireyler arası ilişkileri, okulun yürüttüğü eğitim-öğretim faaliyetleri, hedefleri ve değerleri çalışanların okul iklimi algılarını oluşturmaktadır (Cohen, McCabe, Michelli ve Pickeral, 2009). Şentürk ve

Sağnak'a (2012) göre okulda çalışan bireylerin davranışları okulun ikliminden etkilenmektedir. Aynı zamanda bu etkilenme, okulların birbirinden farklılaşmasını sağlayan okula özgü özelliklerin oluşmasına sebep olur. Okul iklimi ile ilgili Çalık ve Kurt (2010) ile Öztürk ve Zembat (2015) çalışmalarında, okulda çalışanların örgütsel davranışlarının okul ikliminden etkilendiğini ve bu konunun analiz edilmesinin önemli olduğunu belirtmektedirler. Okul iklimi, hem öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumuna etkisi açısından hem de eğitim-öğretim hizmetlerine yansımaları bakımından önemli bir kavramdır (Pepper ve Thomas, 2002; Whitaker, Whitaker ve Lumpa, 2013).

Şekil 1'de okul ikliminin kavramsal yapısını oluşturan psiko-sosyal değişkenler, güvenli okul, okul davranışları, şartlar ve çevre gösterilmektedir. Kavramsal yapılardan biri olan güvenli okul, bireyler arası pozitif ilişkiden karşılıklı güvene, aidiyet duygusundan güvenli okul beklentisine kadar çok sayıda maddeleri içerisinde barındırmaktadır. Şartlar ve çevre açısından bakıldığında, okul içi (öğrenci, öğretmen, idare, rehberlik, okul yönetim kurulu) ve okul dışı (aile, okul çevresi) birçok etkenin var olduğu belirtilmektedir. Kavramsal yapılardan bir diğeri olan psiko-sosyal değişkenler incelendiğinde anlaşmazlıklar, şiddet, öğrencilerin okul işleri ile ilgili fikirlerine önem verilmesi, çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliği, adetler ve gelenekler gibi konuları ele almaktadır (Hernandez ve Seem, 2004).



Şekil 1. Okul İkliminin Kavramsal Yapısı (Hernandez, T. J., ve Seem, S. R. (2004). A safe school climate: A systemic approach and the school counselor. *Professional School Counseling*, 7(4), 256-262.)

Çalık ve Kurt'a (2010) göre okul iklimi, öğretmen, öğrenci, veli ve idareden oluşan okul unsurlarının kendi aralarında etkileşimini sağlayan ve bu unsurların birbirlerinden etkilendiği örgütsel bir yapıdır. Bir okulun okul iklimi hakkında birçok faktör bilgi verebilmektedir. Bunlardan bazıları; öğretmen ve idareciler arasındaki işbirliği, alınacak kararlara ortak katılım, yenileşme adımları, çalışanların ortak paylaştığı vizyon, geleneklerdir (Doğan, 2012). Okulu etkileyen faktörler olan öğretmen, idare, öğrenci, okul çevresi, çalışanlar arasındaki ilişkiler, gelenek ve adetler, sosyal çevrenin okula olumlu yansıması okul iklimini de olumlu yönde

etkilemesine olanak sağlamaktadır. Bir okul, olumlu okul iklimine sahip ise o okulda öğrenim gören öğrencilerin öğrenmesini olumlu bir şekilde etkilemesi kaçınılmazdır (Öztürk ve Zembat, 2015).

2.1.6. Olumlu Okul İklimi

Öğretmenin moral ve motivasyonunun yüksek olması, okulun fiziki şartlarının iyileştirilmesi, okul idaresi ile öğretmenin işbirliği içinde çalışması olumlu okul ikliminin oluşmasında önemli olduğu ifade edilebilir. Orpinas ve Horne (2006), olumlu okul iklimi kavramını sekiz önemli unsur belirleyerek tanımlamaktadır (Orpinas ve Horne, 2006; akt. Çalık, Kurt ve Çalık, 2011).

- a) **Okul Değerleri:** Okulda olumlu bir okul ikliminin oluşması, okul ortamında şiddetin önlenmesi amacıyla öğrenciler tarafından olumlu, açık ve net anlaşılabilir bir okul felsefesinin varlığı önemlidir.
- b) **İlgi ve Saygı:** Öğrencilerle yeteri kadar ilgilenildiği zaman, sorunlarının giderilmesine yardımcı olduğunda, onlara saygı gösterildiğinde şiddete karşı daha az eğilimli olmaktadır.
- c) **Olumlu Beklentiler:** Öğrencilerin ve öğretmenlerin okul için oluşturacakları olumlu beklentileri okulu, bulunduğu konumdan daha üst seviyeye taşıması mümkündür.
- d) **Öğretmen Desteği:** Olumlu bir okul ikliminin oluşabilmesinde öğretmenlerin rolü yadsınamaz bir gerçektir. Öğretmenlerin okulda desteklenmesi ve öğrencilerine olan desteğinin varlığı verimli okul ikliminin oluşturmada etkisi büyüktür.
- e) **Politikalar ve Sorumluluk:** Okul iklimini etkileyen bir diğer önemli alanlardan biri okulun oluşturduğu politikalar ve sorumluluklarıdır. Yapılan politikaların açık ve etkin olması öğretmenlerin kararlara katılımlarını, kuralları doğru bir şekilde uygulamalarını da olumlu etkileyecektir.
- f) **Öğretimde Mükemmellik:** Burada amaç öğretilecek konuların derinliği ya da genişliği dışında öğrencilerin derse öncelikle motive edilmesi, bilgilerin öğrencilere aktarılması ve öğrenci davranışlarının yönetilme becerileri dikkate alınmaktadır.
- g) **Fiziksel Çevre Özellikleri:** Okulun temiz, estetik ve güvenli olması kriz durumlarında anında müdahaleyi kolaylaştıran faktörlerdir.

- h) Güçlü Yanlar ve Sorunlara Karşı Farkındalık:** Sorunların farkında olarak bu sorunlara karşı çözüm üretilmeli ve okulu her yönüyle güçlendirebilecek güçlü alanlar belirlenmelidir.

2.1.7. Okul İkliminin Boyutları

Alanyazı incelendiğinde Hoy, Smith ve Sweetland (2002) okul iklimini, hem okul ikliminin kişiliği hem de sağlıklı okul iklimi çerçevesinde dört boyutta ele almaktadırlar.

- **Çevre Baskısı:** Okul dışı etkenlerden olan velilerin ve diğer grupların oluşturdukları baskılar, yapılan bu baskılara karşı okulun oluşturduğu tutum, yani okulun toplum ile olan ilişkileri olarak ifade edilmektedir.
- **Meslektaş Liderliği:** Bu boyut okulun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak ve okul içerisinde çalışan bireylerin sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi konusuna dikkat çekmektedir. Okul idaresinin farklı fikirlere karşı açık oluşu, yenilikleri takip etmesi, işlerin yürütülmesi ve devamlılığının sağlanması için çaba göstermesi meslektaş liderliği boyutunu açıklamaktadır.
- **Profesyonel Öğretmen Davranışı:** Öğretmenlerin çalışma arkadaşlarının mesleki yeterliliklerine yönelik saygısını, birbirleriyle olan ilişkilerini, öğretmenin kendini değerlendirme becerisini, öğrencilerin eksiklerini, ihtiyaçlarını görebilme ve giderebilme becerisini ele almaktadır.
- **Başarı Baskısı:** Okulu oluşturan, okulu okul yapan fertler olan öğrenci, öğretmen, yönetici ve veli faktörlerinin akademik başarı hakkındaki düşüncelerini, başarıya ulaşmak için oluşturulan hedefler ve yapılan çaba incelemektedir

Okul iklimimi üzerine Brand, Felner, Shim ve Seitsinger (2003) tarafından yapılan araştırmada okul iklimini 10 alt boyutta ele alınmıştır. Çalışmaya göre okul ikliminin alt boyutları; öğretmen desteği, disiplin uygulamaları, olumsuz akran etkileşimleri, kural ve beklentilerin açıklığı, öğrenci adanmışlığı, karara katılım, güvenlik problemleri, olumlu akran etkileşimleri, yenilik, kültürel çoğulculuğu destekleme şeklinde ifade edilmektedir. Brand ve diğerleri (2003) tarafından yapılan bu araştırmada alt boyutlar incelendiğinde öğretmenlerin kendilerini akademik açıdan yenilemeleri ve çalışma arkadaşları olarak birbirlerini desteklemeleri

gerektiğinin önemli olduğu gör÷lmektedir. Öğrencilerin birbirleriyle olan olumlu ya da olumsuz etkileşimleri, kararlara katılımları, kurallara uyma dereceleri, okulun öğrencilere yönelik disiplin anlayışı ve oluşturduğu güvenlik ile ilgili önlemleri okul iklimini etkileyen başka boyutlardır (Brand, Felner, Shim ve Seitsinger, 2003; akt. Çalık ve Kurt, 2010).

2.2. Ses ve Sesslilik

TDK ses kavramını, “kulağın duyabildiğı titreşim, seda, ün” şeklinde ifade etmektedir (TDK, 2021). Hirschman (1970), bireylerin işe karşı memnuniyetsizliğinin tepki olarak ortaya çıkmasını ses davranışı olarak ifade etmektedir (Hirschman, 1970; akt. Farrell ve Rusbult, 1992: 201-218). Örgütsel ses, bireylerin örgüte karşı eleştirici ve yıkıcı davranışları olmadan örgütte değişim yaratma girişimidir (Brinsfield, 2009: 17). Dyne vd. (2003), ses davranışını iki yaklaşım üzerinden açıklamaktadırlar. Bunlar; a) Çalışan bireylerin değişime karşı bazı önlemlerde bulunarak tavsiyelerini iletmesi b) Karar alma mekanizmalarında çalışanların aktif olarak bulunmasıyla beraber adalet düşüncesinin de artmasını sağlayan prosedürlerdir.

Sesslilik kavramı, çalışan bireylerin örgütün gelişimini desteklemek amacıyla fikir ve görüşlerini söylemekten geri durmaması olarak tanımlanabilir (Dyne, Ang, ve Botero, 2003). Brinsfield (2009: 15) işgören sessliliğini, eleştirmenin dışında her açıdan ilişkileri geliştirmeyi amaç edinen, tartışmayı yapıcı olma şartıyla destekleyen bir davranış olarak belirtmektedir.

2.2.1. Sessliliğın Sebepleri ve Sesslilik Türleri

İşgören sessliliğının sebepleri konusuna bazı araştırmalarda yer verildiğı gör÷lmektedir (Çakıcı, 2007; Yurtal ve Yontar, 2006; Milliken vd., 2003). İşgören sessliliğının sebepleri şunlardır:

- 1. Üstleri Etkileme:** Örgüt içinde çalışan işgörenler amaçlarına ulaşmak için üstlerini etkileyerek sessliliğı tercih edebilirler. Üstleri etkileme, astların kişisel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için yaptığı dikkatli taktik seçimidir. Üstleri etkilemede ise amaç, hiyerarşik yapıda en güçlü kişilere ulaşmaktır (Çakıcı, 2007).

2. **Açıkça Konuşma:** Bireyler iş ortamında her ne kadar sessiz kalmayı tercih etseler de kendi çıkarlarını korumak adına sessiz kalmayan, açıkça konuşan çalışanlar da iş hayatında mevcuttur. Bir teknoloji şirketinin benimsenmeyen fikirlerin tutumuna yönelik yaptığı araştırmada, açık bir şekilde konuşan bireylerin bezdirilmeye çalışıldığı, alay edildiği ve işten çıkarıldığı düşüncesinin geniş yer tuttuğu belirtilmiştir (Çakıcı, 2007).
3. **Konu Benimsetme:** Belli bir konuya dikkat çekme, önemli olan ve dikkat edilmesi gereken bir konuyu benimsetmek amacıyla iş görenler sessizliğini bozabilir. Konu benimsetme, yönetsel açıdan sorumluluğu olan kişilerin, örgütün gelişmesi ve başarı göstermesi için önem arz eden konulara dikkat çekme stratejisidir (Çakıcı, 2007).
4. **Sorumluluk Alma:** Sorumluluk almaya olanak tanıyan durumlar; kişisel davranışı ve gelişimi değerlendirmek, grupla birlikte çalışma, örgütün koyduğu kurallara uyma, uyumu sağlamadır (Yurtal ve Yontar, 2006).
5. **Ses Çıkartma:** Ses çıkartma, çalışan bireyler sonucu ne olursa olsun sesini duyurmak istediği meselelerde ses çıkararak örgütle ya da kendisi ile ilgili konularda çekinmeden fikirlerini belirtmesi şeklinde yorumlanabilir. İtiraz edilebilecek durumda olan konular hakkında sessiz kalmak ve işten ayrılmak yerine konuşmayı tercih etmek ses çıkartma olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2007).
6. **Muhbirlik:** Muhbirlik, ilgi duyulan bazı amaçlara ulaşmak için, örgütsel sonuçlara bakılmadan yapılan vicdani bir sorumluluktur (Çakıcı, 2007). Her ne kadar ahlaki görülmeyen bu uygulama tercih edilse de örgütün çıkarları ön planda tutulmaktadır.
7. **İlkeli Örgütsel Muhalefet:** Her demokrasinin olduğu yerde ilkeli, doğru bir muhalefetin varlığı o yeri ve kurumu geliştirir. İlkeli örgütsel muhalefette örgütler eleştirilene, muhalif fikirlere olumsuz bakarlar, hoşgörü göstermezler (Milliken vd., 2003).

Dyne ve diğerleri (2003), çalışan sesliliği türlerini 3 gruba ayırmaktadırlar. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- **Kabullenici Seslilik (Acquiescent Voice):** Kabullenici seslilik, savunma ya da örgüt yararına olsun bilinçli, kasıtlı olarak fikir ve düşüncelerini açıklamasıdır (Dyne vd., 2003). Çalışan kişiler, seslilik ya da sessizlik

kararını çalıştıkları örgütün düşünce iklimine göre vermektedir (Noelle-Neumann, 1974). Bowen ve Blackman'a (2003) göre, örgütte belli bir işe sahip olan çalışanlar, izolasyon korkusundan kurtulmak için düşüncelerini açıklamayıp bulunduğu topluluğun ortak fikirlerine onay vererek kabullenici bir sesliliği tercih etmektedir.

- **Savunmacı Seslilik (Defensive Voice):** Savunmacı sesliliği; insanlar çalıştıkları kurumlarda kendilerine yapılan herhangi bir haksızlık karşısında, savunma mekanizmaları devreye girer ve kendini savunmak için ses çıkarma pozisyonuna girmesi şeklinde yorumlanabilir. Ellis ve Van Dyne (2009) savunmacı seslilik türünün, çalışanların haksızlık karşısında ve suistimale maruz kaldıklarında şikayetlerini karşı tarafa cevap olarak iletmeleri olarak ifade etmektedirler.
- **Prososyal (Örgüt Yararına) Seslilik (Prosocial Seslilik):** Bu seslilik türü örgütün çıkarlarını her şeyin üzerinde tutan çalışanların oluşturduğu seslilik türüdür. Prososyal seslilik yani örgüt yararına olan bu seslilik çeşidinin yapı taşı olan düşünce topluluğu, toplumsal yararı gözetmek için yapılan davranış olmasıdır (Dyne ve LePine, 1998). Prososyal sesliliğin örgütsel vatandaşlık davranışının bir formu olduğunu belirten Organ (1988), bireyler kişisel risk içerse de konuşmayı tercih ettiklerini belirtmektedir.

2.2.2. Sessizlik

Sessizlik; var olan bir durumu, problemi düzeltebilecek yapıya sahip olan insanların bilişsel, duygusal ve davranışsal açıdan gerçek, samimi düşüncelerini paylaşmak istememesidir (Pinder ve Harlos, 2001: 337). Nakane (2006) sessizlik kavramını sağduyu, nezaket, saygı ve erdem gibi ifadelerle ilişkilendirmektedir. Tayfun ve Çatır (2013: 116), çalışan bireylerin çalıştıkları kurumda görüş, düşünce, fikirlerini dile getirmekten kaçınması sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Türk kültürünün yanında birçok kültüre bakıldığında edepli ve erdemli olmanın gereği olarak sessiz kalmanın tercih edildiği görülmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013).

Scott'a (1993) göre insanlar, sessizliği pasif bir davranış olarak algılasa da tamamen pasif bir davranış olarak nitelendirmek de doğru değildir. Sessizliği bireyler kasıtlı, amaçlı, aktif ve bilinçli olarak kullanabilmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001). İnsanlar arasındaki ilişkiler, samimiyet, güven duygusu, içtenlik, sessizlik ya da

seslilik olarak ortaya çıkabilmektedir. Bireyler, bulundukları statüleri diğerleri tarafından olumlu karşılandığı zaman ve destek gördüklerinde sesliliği, destek görmediklerini düşündüklerinde ise sessizliği tercih ederler (Bowen ve Blackmon, 2003). Gündüz ve Pekçetaş (2018) tarafından sessizlik, boykot olarak farklı bir boyutta ifade edilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde sessizlik, insanlar tarafından tercih edilmiş seçme özgürlüğü şeklinde ifade edilebilir. Karşı çıkma amaçlı seçilen sessizlik, aslında yapılan bilinçli stratejinin kendisi, isteyerek seçilen sessizlik ise istemeden sessiz kalmaktan çok farklı bir durum olduğu söylenebilir.

Kahya (2013) bilginin, birikimlerle beraber oluştuğunu ve bu bilgilerin paylaşarak anlamlı hale geleceğini bu bilginin ise karşı taraf ile konuşularak yani sessiz kalmadan paylaşılabileceğini belirtmektedir. Örgüt içerisinde yer alan yönetici ve çalışan arasındaki bilgi aktarımı hem çalışanlar arasındaki ilişkiyi geliştirmesine hem de işyerindeki ortamın daha samimi ve olumlu bir atmosfer yaratmasına olanak sağlayabilir.

2.3. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, çalışan bireylerin işi ile ilgili konularda fikirlerini bilinçli olarak belirtmeyerek sessiz kalmasıdır (Çakıcı, 2007: 149). İşgörenlerin örgüte tepki amaçlı, örgüte ait sorunların çözümüne yönelik yeteri kadar etkili olmaması örgütsel sessizliği tanımlamaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Örgüt içerisinde çalışan bireylerin, kendi çalıştıkları iş kolları ile ilgili bilgi ve düşüncelerini dile getirmek istememesi genellikle örgütler içerisinde çok fazla karşılaşılmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012). Yalçınsoy (2017: 74) öncelikle iş gören sessizliği üzerinde durarak çalışan bireylerin çalıştıkları kurumlar hakkındaki düşüncelerini, fikirlerini bilerek iş verenden ya da sorumlu kişilerden gizlemesini ‘iş gören sessizliği’ olarak ifade etmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı, örgüt içerisindeki bireylerin farklı sebeplerden dolayı sessiz kalmayı tercih edip, sesliliğin çalışanlara getireceği bazı olumsuzluklardan dolayı fikirlerini, önerilerini, düşüncelerini söylemek istememeleri şeklinde tanımlanabilir (Taşkiran, 2011: 69). Çalışanlar, çalıştıkları iş yerlerinin daha fazla gelişmesine katkı sağlamak amacıyla daha iyi çalışma şartlarına sahip olmak isterken iş yeri sahibi ya da yöneticisi tarafından engellenebilmektedir. Kahveci ve

Demirtaş'a (2013a) göre, örgüt içerisindeki yöneticilerin isteyerek ya da istemeden oluşturdukları sessizlik havası örgütün problemler yaşamasına neden olabilmektedir.

Morrison ve Miliken (2000: 707) tarafından örgütsel sessizlik, çalışan bireyler arasındaki iletişimin olmaması, bu bireylerin örgüt içerisinde fikir ve duygularını yansıtmaması olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütteki iş potansiyelini yerine getiren bireylerin bilinçli olarak yöneticilere örgüt ile ilgili bilişsel, duyuşsal ve davranışsal anlamda düşüncelerini söylemek istememeleridir (Pinder ve Harlos, 2001: 337). Tülübaş ve Celep (2014: 281), tarafından örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içerisindeki sorunların giderilmesi amacıyla tavsiye, öneri ve bilgilerini kasıtlı olarak esirgemesi, sözlü veya yazılı bu düşüncelerini açıklamaktan kaçınması olarak ifade edilmektedir.

Pinder ve Harlos'e (2001) göre sessizlik kavramı bazı ikilemler barındırmaktadır: a) Sessizlik insanları hem bir arada tutar hem de aralarına mesafe koyarak birbirinden uzaklaştırır. b) İnsanlar arasındaki ilişki için yararlı da olabilir, zararlı da olabilir. c) Sessizlik bilginin saklanması ya da oluşmasına neden olmaktadır. ç) İnsanlar için detaylı düşünmeyi ya da düşüncesizliği ifade edebilmektedir. d) Sessizlik hem onaylamanın hem de karşı gelmenin anlamını içerebilmektedir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde sessizliğin birçok nedenden dolayı oluşabileceği görülmektedir. Bu çalışmalardan biri olan ve sessizliğin nedenleri üzerinde duran Beer ve Eisenstat (2000), örgüt içerisindeki sessizliğin genellikle çıkış noktasının yönetici sebepli olduğunu ifade etmektedirler. Sessizliğin nedenleri şu şekilde açıklanmıştır (Beer ve Eisenstat, 2000):

1. Çalışanlar arasındaki yatay iletişimin zayıf olması
2. Yukarıdan aşağıya gerçekleşen örgüt yönetim sisteminin olması
3. En üstte bulunan yönetimin örgüt içerisinde verimli ve etkin bir rol gerçekleştirememesi
4. Yönetim anlayışı olarak serbestliğin söz konusu olması
5. Örgütün stratejilerinin net ve açık olmaması
6. Yetenek ve liderlik becerilerinin en üstten aşağıya doğru zayıf olması
7. Çalışanların görev ve sorumluluk bilincinin güçlü olmaması
8. Örgüt içerisinde çalışanlar arasında çatışmaların var olması

Örgüt içerisinde çalışanları sessizliğe iten, konuşmak istememelerine neden olan bazı faktörler vardır. Bu faktörler; örgüt tarafından dışlanma korkusu, çalışanın ses çıkarmayı riskli görmesi, çalışanların aralarındaki ilişkinin bozulmasından korkması, örgüt içerisinde çalışan kişilerin örgütü yönetenlere güvenmemesi olarak sıralanabilir (Bildik, 2009). Bagheri, Zarei ve Aeen'e (2012) göre sessizliğin getirdiği olumsuzluklar, bireylerde depresif durumların oluşmasına ve bununla beraber çalışanlarda birçok sağlık probleminin artmasına yol açmaktadır. Kulualp'a (2016) göre, bir kurumun ilerleyip gelişim sağlayabilmesi için çalışan bireylerin yaratıcı fikirlerine, deneyimlerine ve bilgilerine önem verilmesi gerekir. Dönmez'e (2016) göre öğretmenler, örgütsel sessizlik davranışı göstermediklerinde yani görüşlerini açıkça ifade ettiklerinde örgüt daha fazla gelişir. Öğretmenin iş ortamında huzurlu olması, sınıf ortamındaki havayı olumlu etkileyecek, bununla beraber okul idaresinin olumlu havayı destekleyecek adımlar atması okul iklimine de olumlu katkıları olacağı ifade edilebilir.

2.3.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik davranışı, her zaman kabullenme anlamına gelmeyebilir. Sessizlik, pasif davranışın dışında bu tavrın bilinçli ve bir amacı gerçekleştirme gayesine yönelik yapılan davranıştır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316). Kişilerarası ilişkilerde sessiz kalmayı isteyen bireylerin sessizliğini, ortama uyum sağlama olarak değerlendirmek mümkündür. Sessizliği kabulleniş, hem bulunduğu ortamda aykırı durumuna düşmemek hem de eleştirilere maruz kalmamak için tercih edilen bir yoldur. Bazı bireyler ortama uyum sağlama düşüncesinden uzak, sesliliği ön planda tutmaktadır. Ortama uyum sağlama, kendini ortama göre uyarlama becerisi ve isteği düşük olan bireyler, ortama uyum sağlayan bireylerden daha fazla kendi fikir, tavır ve duygularını karşı tarafa yansıtmak isterler (Kahveci ve Demirtaş, 2013a).

Örgüt için çalışan bireyleri sessizliğe yönlendiren, düşüncelerini açıklamaktan alıkoyan pek çok faktör bulunmaktadır. Milliken vd. (2003) tarafından, bireylerin en fazla sessiz kalmayı istedikleri konuları şu şekilde incelenmiştir:

- Bireylerin kişisel kariyer sorunları
- Kendi meslektaşlarıyla çatışma düşüncesi
- Etik veya ayrımcılık ile ilgili sıkıntılar
- Örgütün işleyişi, performansı ile ilgili sorunlar

- Taciz ya da istismar sorunu
- Ücret eşitsizliği sorununun var olması
- Örgütün üst düzey yönetenlerinin yetkinliğine yönelik kaygılar
- Örgüt ya da şirketin politikalarına, alınan kararlarına yönelik görüş ayrılıkları

Çakıcı (2007) çalışanların sessiz kalma nedenlerini, yönetimsel ve örgütün işleyişindeki problemler, çalışanların işi ile alakalı korkuları, arkadaşlarından dışlanma korkusu, iş deneyimindeki eksiklik, meslektaşlarıyla olan ilişkilerinin zedelenme düşüncesi olarak belirtmektedir. Karadal (2011) ise sessizliğin nedenlerini örgütü yönetenlerin çalışanlar tarafından güvenilir bulunmaması ve çalışanlara verdikleri olumsuz geribildirimler, bireylerin konuşmayı riskli görmesi, yöneticinin çalışanlara yönelik tutumu-yapısı, geçmişte yaşanan olumsuz tecrübeler, örgütte önyargılı davranışlarının ve adaletsizlik kültürünün hakim olması şeklinde özetlemektedir. Çalışanlar sessizlikten ayrı olarak üç çeşit iletişim tutumlarına sahiptirler. Bunlar; korunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olarak belirtilmektedir (Dyne vd., 2003).

2.3.1.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Örgütün oluşturduğu koşullar nedeniyle alternatiflerin kısıtlı olması sonucunda bu durumun kabul edilmesi kabullenici sessizlik olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Örgütün yaşadığı sorunlar karşısında bireylerin kasıtlı olarak ilgisiz kalması aynı zamanda var olan durumu düzeltmek istemeyip yalnızca kendilerini ilgilendiren iş ile meşgul olmayı tercih etmeleri bireyleri kabullenilmiş sessizliğe yöneltmektedir (Özcan, 2011).

2.3.1.2. Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)

Karacaoğlu ve Cingöz (2008: 159) korunma amaçlı sessizliği, bireyin sahip olduğu korkuları üzerinde temellenen ve bu endişeye bağlı kalarak düşüncelerini açıklamaktan kaçınması neticesinde gösterdiği bir davranış biçimi olarak ifade etmektedir. Kiewitz, Restubog, Shoss, Garcia ve Tang (2016), korku ile korunma amaçlı sessizliği ilişkilendirerek, çalışanlara karşı yapılan kötü muamelenin zararlı etkilerini en aza indirmek için alt kademedekilerin bu sessizlik türünü benimsediklerini belirtmişlerdir. Bireyler korku duygusuna kapıldıkları anda var olan bilgilerini gizlemek isterler. Çalışanlar bilgi aktarımını riskli ve tehlikeli görmekte,

bundan dolayı bilgi paylaşımını kendini koruma amaçlı istememektedir (Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014).

2.3.1.3. Koruma Amaçlı Sessizlik(Prosocial Silence)

Prososyal (toplum yanlısı) sessizlik olarak da bilinen koruma amaçlı sessizlik, örgütte yer alan bazı insanların, istedikleri amaçlara olumlu katkı sunması amacıyla görüş, düşünce ve bilgisini saklamasıdır (Özgen ve Sürgevil, 2009). Bu sessizlik türünü diğer türlerden ayıran sessizliğin isteğe bağlı gerçekleşmesidir. Burada kişi sadece kendine değil başkalarının amaçlarına da hizmet etme eğilimindedir. Koruma amaçlı sessizlik türü, örgütlerin içinde çok yaygın görülen ve endişeye sebebiyet vermeye eğilimli olarak ortaya çıkmaktadır (Blatt, Christianson , Sutcliffe ve Rosenthal, 2006).

Alanyazın incelendiğinde örgütlerin sessizliğinin daha çok koruma amaçlı sessizlik olduğu tespit edilmiştir. Üniversitelerde örgütsel sessizlik üzerine yapılan bir çalışmada Çavuşoğlu ve Köse' ye (2016) göre, örgütsel sessizlik türleri içerisinde üniversitelerde baskın olan tür, örgütün çıkarlarını amaç edinen koruma amaçlı sessizlik iken bu sessizliği kabullenici ve pasif sessizliğin takip ettiği görülmektedir. Sağlık alanında yapılan Aktaş ve Şimşek'in (2014) çalışması, kabullenici ve savunmacı sessizliğin diğer sessizlik türü ile pozitif yönde oluşu nedeniyle Çavuşoğlu ve Köse'nin (2016) çalışmalarının sonucuyla benzerlik göstermektedir.

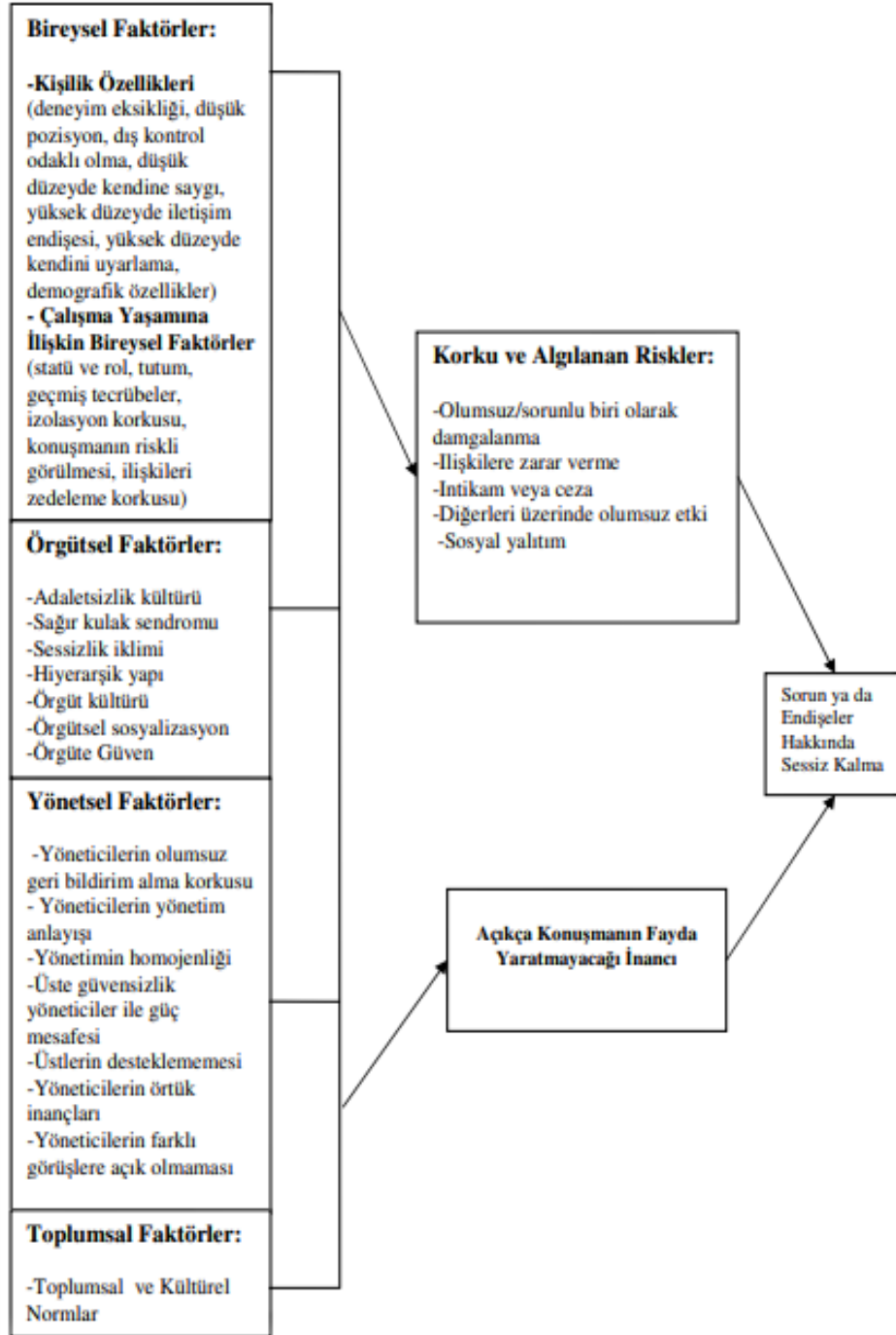
2.3.2. Örgütsel Sessizliğin Gelişiminde Etkili Olan Faktörler

Örgütsel başarının gerçekleşmesinde çalışanlar için öğrenme, yenilikçi, yaratıcı ve değişim sağlama gibi kriterler önemlidir. Örgütü yönetenler kendilerini ne kadar geliştirirlerse geliştirebilirler eğer çalışanlar tecrübe, düşünce ve bilgilerini aktarmayıp sessizliği tercih ederlerse; örgütler koydukları hedeflerden uzaklaşır ve başarısız olurlar. Yönetenlerin, çalışanların neden sessiz kaldıkları konusunda çalışmalar yürütmesi örgütün işleyişi açısından önemlidir (Acaray, 2014).

Sessizlik kavramı, örgütlerde birçok şeyin engeli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu engel örgütün gelişmesini ve ilerlemesini önlediği gibi bireysel ilerlemenin de önüne engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavram örgütlerde gelişim ve değişimi, çoğulculuğu, yenilikçiliği-yaratıcılığı, örgütsel öğrenmeyi engellediği için önemli ve araştırılması gereken bir durumdur. Sessizlik kavramı, bireyde herhangi bir davranış

gözenmediğinden dolayı anlaşılması zor bir olgudur. Çalışan bireyler herhangi bir konuda sessizliği tercih ettiklerinde, bunu kasıtlı mı yoksa istemeden mi yaptıklarını anlamak zor olabilmektedir (Acaray, 2014). Tangirala ve Ramanujam (2008), örgütte çalışan bireyler çalışma arkadaşları ile aynı görüşe sahip olduklarını söyleseler bile çalışanların farklı fikirlerini gizleyip gizlemediklerini anlamak neredeyse imkansız olduğunu, çalışanların gerçek görüşlerinin öğrenilmesinin ise örgütleri ileriye taşıyacağını belirtmektedirler.

Örgütsel sessizlik, örgütlerde sebep sonuç ilişkisi içinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizliğin oluşmasının çeşitli sebepleri vardır. Örgütsel sessizliğin gelişiminde neden olan faktörleri bireysel faktörler(kişilik özellikleri, çalışma yaşamına ilişkin bireysel faktörler), örgütsel faktörler, yönetsel faktörler, toplumsal faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür (Çakıcı, 2010). Örgütsel sessizliğin gelişiminde etkili olan faktörleri aşağıdaki Şekil 2’de görmek mümkündür:



Şekil 2. Örgütsel Sessizliğin Gelişiminde Etkili Olan Faktörler (Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.

Bireysel faktörde, iş hayatında sergilenen davranışlarda bireylerin kişilik özelliklerinin etkili olduğu görülmektedir. Kişisel özellikler, bir anlamda bireylerin odak noktasıdır. Kişilerin örgüt içinde pasif ya da aktif olma zamanlarının en önemli belirleyicisi kişilik özellikleridir (Sığrı ve Gürbüz, 2019). Kişiliğin aynı zamanda bir

kültür olduğunu belirtenler; kişilik ile kültürü birbirinden ayıramayacağını belirtmektedirler (Çaloğlu, 2014). Örgütsel davranış konularında genişçe yer verilen kişilik özelliklerinin kontrol odağı, başarı yönelimi, özerklik ve öz saygıdan oluştuğu bilinmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Örgütsel faktörde, örgütün en önemli yapılarından biri olan hiyerarşik yapılar, ast-üst ilişkisi çerçevesinde alt kademedede bulunan bireylerin üst kademedekine düşüncesini ifade etmemesine örgütün neden olduğu söylenebilir (Aydın, 2016). Örgütsel sessizliğin artmasında etkili olan örgütsel özelliklerden bazıları; yönetsel uygulamalar, üst yönetim takımının özellikleri, örgütsel ve çevresel özellikler, örtülü yapı ve politikalarıdır (Morrison ve Milliken, 2000).

Yönetsel faktörde, yöneticilerin benimsedikleri örtük inançlar ile çalışanların olumsuz geri bildirim almaktan korkması örgütsel sessizliği etkilemektedir (Taşkıran, 2011). Örgütte çalışan bireylerin yöneticiler tarafından olumsuz geri bildirim alması, hem çalışanlarda güvensizlik hissi oluşmasına hem de çalışanların yöneticilere karşı tepki göstermemelerine neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

Kültürel faktörde, sessizlik ikliminin hakim olduğu, uyumsuzluğun ve farklı fikir tartışmalarının az görüldüğü kültür ve toplumlarda yetişen bireylerin sessizliği tercih ettikleri görülmektedir (Tıktaş, 2012). Çalışan bireylerin sorunlar karşısında fikirlerini ifade ettiklerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceği ya da fikirlerine önem verilmeyeceği düşüncesi sessiz kalma kültürünün oluşmasına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

2.3.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Sesliliğin ve sessizliğin analiz edilmesiyle ilgili; gözlemlenebilir olan sesli söylemleri analiz edip yorumlamak kolayken, gözleme imkanına sahip olmayan sessizlik davranışını yorumlamak ve analiz etmek çok zordur (Acaray, 2014). Vakola ve Bouradas'a (2005) göre, örgütlerde sessizliğe çok fazla rastlanılmasına rağmen bu kavramın ana bileşenlerine yönelik az miktarda ampirik kanıt vardır. Alanyazında, çalışan bireylerin sessizlik tercihleriyle ilgili bazı teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriler şunlardır: Fayda-maliyet analizi teorisi, sessizlik sarmalı teorisi, bekleyiş teorisi ve kendini uyarılma teorisi

2.3.3.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Çalışan bireyler sessizlik ya da seslilik tercihlerini yaparken örgütü yöneten liderin davranış ve deneyimlerini dikkate alarak, konuşarak elde edeceği kazançlara karşı, ses çıkararak ödeyeceği bedeli analiz edip hesaplayarak fayda-maliyet analizini gerçekleştirmiş olurlar (Premeaux, 2001).

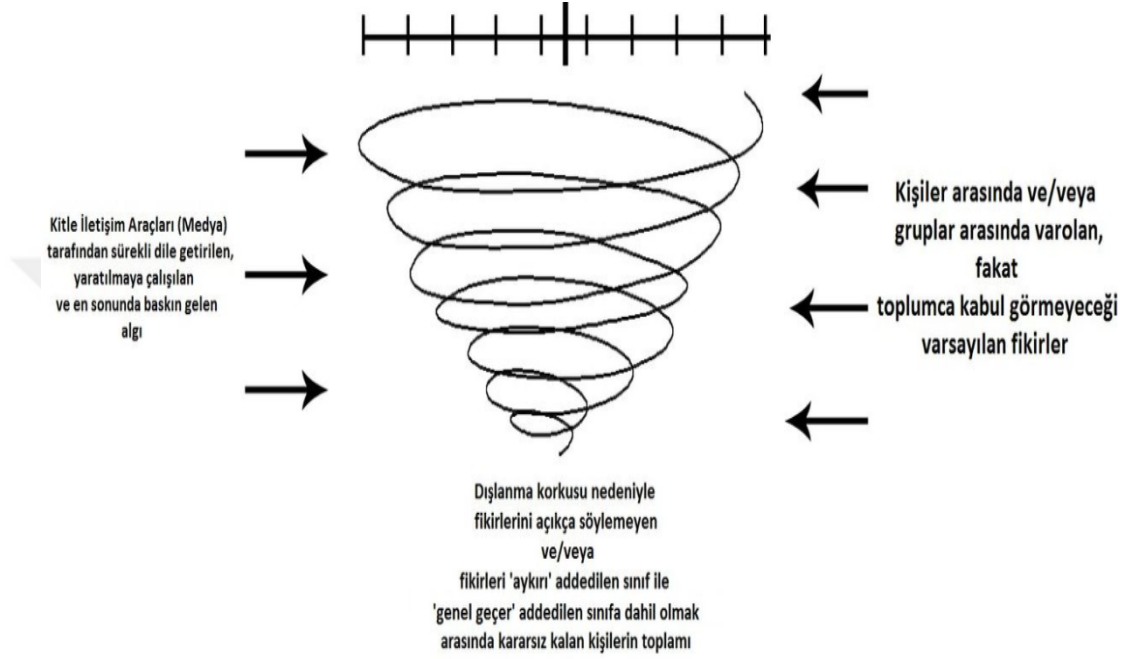
Bildik 'e (2009: 35) göre konuşma ya da konuşmamada ödenecek bedeller, ilk etapta enerji ve zaman kaybı olarak görülse de dolaylı olarak bakıldığında muhalif ve misilleme davranışlarından ortaya çıkan imaj ve itibar zedelenmesi-kayıbı, terfi- derece hakkından yoksun olunması, işini kaybetme olarak belirtmektedir. Örgütte çalışan iş görenler, iş hayatlarında kullandıkları fayda-maliyet analizini özel hayatlarında da kullanmaktadırlar. Şehitoğlu'na (2010) göre bireyler fayda-maliyet analizini sadece finansal durumlarda değil bireyin kendisi ve çevresiyle olan sosyal ilişkilerinde de tercih edip kullanmaktadırlar.

2.3.3.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Bir diğer sessizlik teorisi olan sessizlik sarmalı teorisi ilk kez siyaset bilimci olan Noelle-Neumann (1974) tarafından ortaya atılmıştır. Çakıcı' ya (2007) göre sessizlik sarmalı, grup içi tartışmalarda çalışanlar arasında dürüstlüğü ve açık net bir tavır engelleme konusunda sorun oluşturabilmektedir. Dolayısıyla bireyler tartışma olabileceği düşüncesiyle kendi fikirlerini ya açıklamazlar ya da gerçekten uzak, samimi olmayan ifadelerle düşüncelerini dile getirerek örgütün gelişmesine katkıda bulunmazlar. İş görenlerin çoğu fikirlerini ifade etme konusunda ya kendilerine yeterince inanılmayacağını ya da düşüncelerinin kabul görmeyip önemsenmeyeceğini öngörürler ve sonunda fikirlerini söylemekten imtina ederek sessiz kalmayı tercih ederler (Çobanoğlu, 2007).

Şekil 3'te görüldüğü gibi işgörenlerin sessizliği tercih etmesinde birçok faktörün buna etken olduğu söylenebilir. Kitle iletişim araçlarının (medya) toplum içerisinde oluşturduğu algılar zamanla baskın olan algılara sebebiyet verebilmekte, bu durum ise çalışanlar üzerinde sessizlik oluşturabilmektedir. Şekil 3' te belirtildiği gibi çalışan bireyi sessizliğe iten bir diğer gücün ise kendi duygu, düşünce ve fikirlerinin toplum tarafından onaylanmayacağı düşüncesi olabilir. Bireylerin bulunduğu ortamdan dışlanma endişesi ve korkusu, fikirlerini serbestçe

söyleyememe durumuna iten bir diğer neden olarak yorumlanabilir. Düşüncelerinin toplum tarafından değer bulunmama korkusu da sessizlik faktörleri arasında yer aldığı söylenebilir (Noelle-Neumann, 1974).



Şekil 3. Sessizlik Sarmalı Görseli (Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51)

2.3.3.3. Bekleyiş Teorisi

Örgütsel sessizlik teorilerinden bir diğeri olan ve sessizliği daha etkin bir şekilde anlamaya olanak tanıyan bu teori Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bekleyiş teorisine göre, çalışan bireyler çalıştıkları alanlarla ilgili emek sarf edip, çalıştığı kurumun yönetenlerinin pozitif geri bildirim vermesi çok önemlidir. Eğer yönetici çalışanlara yönelik olumlu davranışlar gösterirse çalışanlarda bir beklenti havası oluşur, böylelikle çalışan da bekleyiş içinde olduğu konularla ilgili düşüncelerini, bilgilerini daha rahat bir şekilde ifade etme fırsatı bulur (Kaplan, 2007). Bireyler, açık ve net bir şekilde konuşmanın sonuçlarını olumlu olarak görmezlerse bu tarz bir konuşmayı önemsiz görüp sessizleşmeye başlamaktadırlar (Çavuşoğlu, 2014). Bu bilgiler ışığında, iş görenlerin yöneticiler tarafından takdir edilme ve onaylanma

beklentisinin olumlu ya da olumsuz olmasının çalışanları ya sesliliğe veya tamamen sessizliğe yönlendirdiği söylenebilir.

2.3.3.4. Kendini Uyarlama Teorisi

Kendini uyarlama teorisi, örgüt içinde çalışan bireylerin bulunduğu ortama göre durumunu ayarlaması olarak ifade edilebilir. Çavuşoğlu'na (2014) göre kendini uyarlama teorisi, bireyin davranışlarını çevresine ve muhatap oldukları kişilere göre belirlemesi, toplum içerisinde ve farklı durumlarda uygun olan davranışı seçmesi, ona göre hareket etmesidir. Çalışanların, bireyler arası ilişkilerde kendini göstermesi, örgüt içindeki yerini gözlemleme ve durumunu kontrol edebilmesi kendini uyarlama teorisi olarak ifade edilmektedir (Atar, 2018: 62). Bireylerin, düşüncelerini bulunduğu çevreyle uyumlu hale getirmesi ya da gerçek fikirlerini dile getirmemesi kendini uyarlama teorisine göre davrandığının göstergesidir (Yarmacı, 2018). Kendini uyarlama teorisine göre çalışanlar kendilerini diğer çalışanlara kontrollü olarak gösterirler (Gök, 2020).

2.4. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu kısmında, okul iklimi ve örgütsel sessizlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çeşitli araştırmalara yer verilmiştir.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Gündoğan ve Koçak'ın (2017) araştırmasında, öğretmen adaylarının okul iklimi algıları ile akademik öz-yeterlilik inançları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, 552 katılımcı ve 12 öğretmen adayı oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmen adaylarının okul iklimi algılarının orta düzeyde olduğu, iletişim boyutunun en yüksek ortalamaya, okula bağlılık boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, öğretmen adaylarının olumlu okul iklimi algısına sahip olma ve bu algıyı geliştirmede meslektaşlarıyla, idareyle ve akademisyenlerle iletişim sürecinde sorun yaşamadıkları ama eğitim gördükleri okula kendilerini ait hissetme konusunda bazı sıkıntılar yaşadıkları belirtilmektedir.

Çolak ve Altınkurt'un (2017) araştırmasında, okul iklimi ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, 434

öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin okul iklimine yönelik düşünceleri, okul türü açısından ele alındığında okul ikliminin bütün boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha az kısıtlayıcı davranışlar sergilerken, destekleyici ve emredici davranışlarının daha fazla olduğunu ifade etmektedirler.

Tepe ve Yılmaz (2020), öğretmenlerin okul iklimi algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını inceledikleri araştırmanın örneklemini 245 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın sonunda öğretmenlerin okul iklimi ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile toksik liderlik davranışları ve alt boyutları arasında negatif yönde, anlamlı, orta düzeyde ilişkiler olduğu saptanmıştır. Okul ikliminin alt boyutlarından biri olan çatışma boyutu, toksik liderlik ve alt boyutları arasında en düşük düzeyde ilişkiler olduğu belirtilmektedir. Okul ikliminin alt boyutu olan liderlik- etkileşim ile toksik liderlik- etkileşim arasında ise en yüksek düzeyde ilişkiler olduğu ifade edilmektedir.

Şahin ve Atbaşı'nın (2020) araştırmasında, olumlu okul iklimi oluşturmada öğretmenin rolü incelenmiştir. İlkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 107 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. İlgili araştırmalar sonucunda öğretmenlerin okul iklimi faktörlerinin görev yaptığı kademeye göre tüm faktörlerde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öğretmenlerin olumlu okul ikliminin oluşmasında çalışan bireyler arasında etkili iletişim sağladığına, motivasyonu arttırdığına, derse olan verimliliği arttırdığı, olumlu okul ikliminin oluşmasında öğretmenlerin okul içinde önemli roller üstlendiğini ifade etmektedirler.

Ayık ve Savaş (2014), ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul iklimi ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptıkları araştırmadaki örneklem sayısı 250 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, en yüksek düzeyde algılanan boyut işbirlikçi öğretmen davranışları iken umursamaz öğretmen davranışları boyutu ise en düşük düzeyde değerlendirilen boyut olmuştur. Yüksek düzeyde algılanan boyut yöneticiye güvenken, düşük düzeyde değerlendirilen boyut paydaşlara güven olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada, okul ikliminin destekleyici müdür davranışları ile işbirlikçi öğretmen davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bunun

yanında örgütsel güvenin, yöneticiye güven ile paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Nartgün ve Demirer (2012) tarafından okuldaki çalışma süresinin sessizliğin boyutlarıyla fark oluşturup oluşturmadığını belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın örneklemini lisede görev yapan 102 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada sessizlik ölçeğinin alt boyutları olan uysal, savunmacı ve pro-sosyal boyutları ile görev süresi arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yalnızlığın alt boyutları olan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlığın öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Araştırmada; uysal, savunmacı sessizlik ve sosyal arkadaşlık alt boyutları arasındaki ilişkiyi pozitif yönlü ve orta düzeyde tespit etmiştir.

Şenel ve Buluç'un (2016) araştırmasında, ilkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, 400 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın sonunda sınırlayıcı müdür davranışlarının mesleki öğretmen davranışından sonra en fazla sergilenen davranış olduğu tespit edilmiştir. Okul ikliminin alt boyutları ile okul etkililiği arasındaki ilişkiye bakıldığında okul müdürünün, öğretmenlere yönelik sınırlayıcı davranışlar sergilemesi sonucunda okul etkililiğinin, bu durumdan negatif yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Araştırmada, destekleyici müdür davranışının okul etkililiğini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çevik (2022) tarafından yapılan, okulların örgüt yapısıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide okul ikliminin aracı rolünün incelendiği araştırmanın örneklem grubunu 105 yönetici ve 510 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, okul yöneticileri ve öğretmenlerin karmaşıklık alt boyutuyla meslektaş liderliği, profesyonel öğretmen davranışı, duygusal bağlılık boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Tabakalaşma alt boyutuyla meslektaş liderliği ve duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Keçeli'nin (2022) araştırmasında, ilkokul öğretmenlerinin okul iklimi algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, ilkokullarda görev yapan 239 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada, öğretmenlerin okul iklimi algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin okul iklimi algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Köse (2014) tarafından yapılan araştırmada, dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada örneklem grubunu ilkököl ve ortaokulda görev yapan 253 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre dezavantajlı okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin negatif yönde ve anlamlı olduğu bulunmuştur.

Dönmez'in (2016) araştırmasında, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarıyla olan ilişkisi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, 2150 ilköğretim okulu öğretmeninden 454 katılımcı seçilmiş. Araştırmada, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan duygu ve sessizliğin kaynağına ilişkin algıları arasında negatif yönlü ve çok zayıf ilişki olduğu saptanmıştır.

Nartgün ve Kartal (2013) tarafından, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, ortaokulda görevli 90 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma sonunda örgütsel sessizliğin nedenlerinin, okul idarecilerinin performansının düşük olması, izolasyon korkusu, okul ortamında düşüncelerin dile getirilmesinin riskli görülmesi, yöneticilerin otoriter davranışları olduğu bulunmuştur. Sessizliğin izolasyon boyutuna yönelik öğretmen katılımının orta düzeyde olmasının bazı endişelerden kaynaklı (dışlanmak, sorun oluşturan biri olarak görünmemek, yöneticiye karşı güven duyulmaması) olduğu görülmektedir.

Acaray'ın (2014) araştırmasında, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, özel bir firmada çalışan 462 çalışandan oluşturmaktadır. Çalışmada, örgütsel sessizliğin alt boyutları incelendiğinde kabullenici sessizlik ve işten ayrılma niyeti ile korunma amaçlı sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Öztürk (2019) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sessizlik ve boyutları incelenmiş, örneklem grubunu, bir eğitim kurumunda çalışan 3 ve 10 yıl iş tecrübesine sahip 10 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Bu kurumda çalışan eğitimcilerin en fazla kabullenici ve korunma amaçlı sessizliği benimsedikleri, bazen de örgütü ve çalışanları korumak için sessizliği tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki negatif yönlü olarak tespit edilmiş, örgütsel sessizlik azaldığında örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uyar'ın (2022) araştırmasında, okul öncesi eğitim kurumları öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, okul öncesi kurumlarında çalışan 364 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, okul öncesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş ve mesleki kıdeme göre anlamlı biçimde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşlek (2022), okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, 314 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve iş doyumlarının okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasında anlamlı düzeyde ilişkiler tespit etmiştir.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Farell ve Rusbult (1992), örgütsel sessizlik üzerine yaptıkları araştırmada çalışanların örgüte karşı memnuniyetsizliklerini ses, sadakat, ayrılma ve ihmal olmak üzere dört boyutta ele almıştır. Araştırma örneklemini 64 erkek ve 64 kadın katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre bireylerin işten memnun olma düzeyi arttıkça ses ve sadakatin arttığı, buna karşın bireylerin örgütten ayrılma ve işinde ihmal durumlarında azalma olduğu görülmüştür.

Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sessizlik ve adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, kötü davranışla karşı karşıya kalan çalışanların sessizleşme nedenleri, çalışan bazı bireylerin

sessizliklerini nasıl bozdukları, çalışanların ne tür durumlarda sessizliği tercih ettikleri ve sessizliği arttıran faktörlerin neler olduğu konusunda bir model öne sürülmüştür. Araştırmada çalışanların adaletsizlik algısını hissetmelerinin sessizliğe neden olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan çalışmada, sessizlik ikliminin örgütlere hakim olmasının nedenlerini ve zararlarını araştırmışlardır. Konu ile ilgili 13 önermede bulunmuşlardır. Sessizliğin sebeplerine ve oluşumuna yönelik bir model ortaya koymuşlardır. Yapılan incelemeler sonucunda örgütsel sessizliğin örgütün ve çalışanların gelişimiyle değişimine çok fazla engel olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Çalışanların konuşmayı tercih ettiklerinde, kendileri için sıkıntı oluşturacak bir durumun ortaya çıkabileceğini sezmeleri durumunda, konuşma isteklerine bilerek engel oldukları belirtilmektedir.

Edmondson (2003) araştırmasında, 16 bölümden oluşan takımın grup liderlerinin, grupta yer alan diğer üyeleri sessizliğe nasıl yönelttiğini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, örgütte çalışan bireylerin sessizliği tercih etmelerinin oluşturabileceği tehlikeler belirtilmeye çalışılmış. Aynı zamanda çok sesliliğin yaratabileceği yeni durum ile karşılaşılan olaylarda elde edilen kazançların önemi tespit edilmiştir.

Dyne ve diğerleri (2003), seslilik ve sessizlik kavramlarının bilimsel açıdan düzeylerini belirlemek için ölçek geliştirmeye çalışmışlardır. Hazırladıkları sessizlik ölçeğine ilişkin boyutlar; örgüt yararına sessizlik, kabul edici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik iken sesliliğe yönelik boyutlar; örgüt yararına seslilik ve korunma amaçlı sesliliktir. Araştırmada, işgörenlerin sessizliği benimseyip, sorunların tekrar karşısına çıkmasının birçok sorunu tetikleyebileceği ifade edilmeye çalışılmıştır.

Milliken ve diğerleri (2003), 40 çalışan ile görüşme ve ses kaydı yoluyla yaptıkları araştırmada çalışanların konuşmama nedenlerini, sessiz kalma durumlarını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda; çalışan bireylerin çoğu bir defa da olsa sessiz kalma davranışı ortaya koymaktadır. Sessizliğin bireyler tarafından tercih edilmesinde, sesliliğin sorunlara ve risklere neden olması görülmektedir. Ayrıca araştırmayı yürütenler sessiz kalma nedenlerinin; önem verilen ilişkilerin bozulma ihtimalinin olması, çevrelerinden ceza alma korkusunun olması, sesliliğin ortamda oluşturacağı olumsuzluklar ve diğer bireyler tarafından dikkate alınmama

olabileceğini ifade etmişleridir. Araştırmadan çıkarılabilecek sonuçlardan bir diğeri ise korku davranışının sessizliği motive edip devam etme ihtimalinin oluşmasıdır.

Vakola ve Bouradas (2005), örgütte bağlılık ve çalışan sessizliği üzerine yapılan çalışmada, 677 kişiden oluşan örneklem grubu yer almaktadır. Araştırma sonunda örgüte bağlılık ve çalışan sessizliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, yöneticiler ile üst yönetimin sessizliğe yönelik davranışlarının örgüte bağlılık faktörüne önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Huang, Vliert ve Vegt (2005) örgütsel sessizlik davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla çokuluslu bir işletmede çalışan 421 kişi ile yaptıkları çalışmada, gücün daha az olduğu ülkelerde çalışanlar fikirlerini söylemede daha istekli ve cesur oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca gücün yüksek olduğu ülkelerde, çalışan katılımında daha pozitif davranışlar sergilenmediği görülmüştür. Çalışan katılımının sağlanıp katılımcı iklimin oluşturulmasının, çalışanların sessiz kalmamalarına ve düşüncelerini rahatça dile getirmelerine olanak sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Perlow ve Williams (2003), sessizliğin şirketlere olan etkisi üzerine yapılan çalışmada, birçok yönetici ve çalışanların görüşlerine başvurmuşlardır. Çalışma sonunda sessizliğin; bireyler üzerinde kin, utanma, düşük verimlilik, aşırı stres, duygusal-psikolojik sorunlara neden olduğu vurgulanmaktadır.

Spicer (2016) farklı iki bölgede yaptığı çalışmada, okul yönetici davranışının okullarda çalışan yönetici ve öğretmen görüşlerini inceleyerek okul iklimi üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Yapılan çalışma sonucunda yöneticinin, öğretmenlerin okul iklimi görüşlerine olan etkisiyle öğretmenlerin öğrencilere yönelik etkisinin aynı doğrultuda olduğu tespit edilmiştir.

Hughes ve Pickeral (2013) tarafından yapılan çalışmada, paylaşılmış liderlik ile okul iklimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Olumlu bir okul ikliminin gerçekleşebilmesi için yöneticilere; farklı düşüncelere saygı duyulması, sorumluluğun paylaşılması, belirlenen hedeflerin herkes tarafından paylaşılabilmesi, güç dağılımının dengeli olması ve liderliğin ortaklığa dönüşmesi olmak üzere beş strateji önerilmiştir. Araştırmada, öğretmen, öğrenci, veli, yönetici ve personelin

birlikte hareket etmesinin beraberinde güçlü liderliği ve sorunların giderilmesine olanak sağlayan bir iklimi getireceği dile getirilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, Hatay ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin okul iklimi ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmaktadır. Bu ilişkiyi tespit etmek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla sayıdaki değişkenler arasındaki artan ya da azalan bir ilişkinin derecesini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Karasar, 2018).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Hatay ilinde 2020-2021 eğitim-öğretim yılı içinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinden oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Hatay ili merkez ilçelerinde (Antakya ve Defne) bulunan resmi ilkokullar oluşturmaktadır. Araştırmanın başında tabakalı örnekleme modeli kullanılarak örneklemin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Tabakalı örnekleme, evrende bulunan alt evrenlerden örnekleme alınacakların evren içindeki oranı dahilinde temsil edilmesini sağlayan bir yöntemdir (Can, 2020). Bu çalışmada belirlenen ilçelerden evreni temsil etme oranlarına göre örneklem seçilmesi planlanmıştır. Ancak Covid 19 pandemi koşulları içinde sınıf öğretmenlerine ulaşmanın zor olması sebebiyle katılımcıların uygun örnekleme modeli kullanılarak belirlenmesine karar verilmiştir. Uygun örnekleme yönteminde temel amaç, zaman, işgücü ve para kaybını önlemeye çalışmaktır. Bu yöntemde, araştırmacı kolay ulaşabilir ve uygulama yapılabilir bir örneklem seçmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

Araştırmanın evreni, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Hatay ili Antakya ve Defne ilçelerinde resmi ilkokullarında görev yapan 1759 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Cohran tarafından önerilen ve örneklem sayısını belirlemek amacıyla aşağıda belirtilen hesaplama formülü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2016);

$$\underline{n}_0 = \frac{(t)^2 * (s)^2}{(d^2)}$$

$$n = \frac{\underline{n}_0}{(1 + \underline{n}_0/N)}$$

N: Evrenin büyüklüğü

n: Örneklemin büyüklüğü

t: Güven düzeyinin tablo değeri (α : 0.05 için t:1,96)

S: Tahmin edilen standart sapma (%95 güven aralığı için 0.5 olarak alınmıştır)

d= (α): Kabul edilebilir hata payı %5 olarak kabul edilmiştir.

Yukarıda belirtilen hesaplama formülü kullanılarak gerekli örneklem büyüklüğü 315 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında sınıf öğretmenlerinden uygun örnekleme yöntemiyle yüz yüze ve online anket yoluyla veriler elde edilmiştir. Online ve yüz yüze olmak üzere 343 sınıf öğretmenin verilerine ulaşılmıştır. Bu verilerden 5 tanesi genel olarak eksik doldurulması sebebiyle analize dahil edilmemiştir. Çalışmada toplamda 338 anket verileri kullanılmıştır. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem yılı, okuldaki tecrübe yılı ve eğitim durumuna ilişkin bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2
Çalışma Grubuna Ait Kişisel Bilgiler Tablosu

Demografik Özellikler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	230	68.0
	Erkek	108	32.0
Yaş	21-40	126	37.3
	41-50	121	35.8
	51 ve üzeri	91	26.9
Mesleki Kıdem	1-10	38	11.2
	11-20	126	37.3
	21 ve üstü	174	51.5
Mevcut Okuldaki Tecrübe Yılı	1-5	158	46.7
	6-10	90	26.6
	11-15	40	11.8
	15 ve üstü	50	14.8
Eğitim Durumu	Yüksekokul	31	9.2
	Lisans ve üstü	307	90.8

Tablo 2’deki dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin kişisel bilgilerine yönelik frekans tablosu görülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların %68’inin (n=230) kadın, %32’sinin (n=108) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %37.3’ünün (n=126) 21-40 yaş arası, %35.8’inin (n=121) 41-50 yaş arası, %26.9’unun (n=91) 51 ve üzeri yaş arası olduğu görülmektedir. Katılımcıların %11.2’sinin (n=38) 1-10 yıl arası, %37.3’ünün (n=126) 11-20 yıl arası, %51.5’inin (n=174) 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi olduğu görülmektedir. Katılımcıların %46.7’sinin (n=158) 1-5 yıl arası, %26.6’sının (n=90) 6-10 yıl arası, %11.8’inin (n=40) 11-15 yıl arası, %14.8’inin (n=50) 15 yıl ve üstü okuldaki tecrübe yılına sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %9.2’sinin (n=31) yüksekokul, %90.8’inin (n=307) lisans ve üstü eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Sınıf öğretmenlerinin okul iklimi ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kullanılan veri toplama aracı, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların cinsiyet, yaş, mesleki kıdem yılı, çalıştıkları okuldaki tecrübe yılı, eğitim durumu ve görev yaptığı ilçe gibi demografik bilgilerine ilişkin

sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde Demirtaş ve Kahveci (2013b) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ile üçüncü bölümde Hoy ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen, Yüner (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan “Okul İklimi Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Okul İklimi Ölçeği

Sınıf öğretmenlerinin okul iklimine ilişkin algılarını belirlemek için Hoy ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen “Okul İklimi Ölçeği”, Yüner (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Yüner (2018) tarafından, 224 öğretmene uygulanan ölçek sonucunda ölçeğin Türkçe versiyonunun dört alt boyutlu yapıyı doğruladığı tespit edilmiştir. Bu dört alt boyutlu yapılar Tablo 3’te görüldüğü gibi “Meslektaş Liderliği”, “Profesyonel Öğretmen Davranışı”, “Öğrenci Başarı Baskısı”, “Çevre Baskısı” olarak ifade edilmiştir. Ölçekteki maddeler “Meslektaş Liderliği (1-7), Profesyonel Öğretmen Davranışı (8-14), Öğrenci Başarı Baskısı (15-20), Çevre Baskısı (21-23)” alt boyutları içerisinde yer almaktadır. Toplamda 23 maddeden oluşan bu ölçek beşli Likert dereceleme türünde hazırlanmış olup, katılımcıların önermelere; “1- Hiçbir zaman”, “2- Nadiren”, “3-Ara sıra”, “4-Çoğunlukla”, “5-Her zaman” cevaplarından birini vermeleri beklenmektedir.

Tablo 3
Okul İklimi Ölçeği Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Maddeler
Meslektaş Liderliği	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Profesyonel Öğretmen Davranışı	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Öğrenci Başarı Baskısı	15, 16, 17, 18, 19, 20
Çevre Baskısı	21, 22, 23

Yüner’in (2018), okul yönetişimi ile okul iklimi arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi üzerine yaptığı çalışmasında, ölçeğin dört faktörlü yapısını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analize göre, ölçeğin dört alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiş, analiz sonucunda $\chi^2/sd= 2.04$; RMSEA= .083; SRMR= .41; GFI= .93; AGFI= .92; NFI= .86; CFI= .92 değerleri bulunmuştur. Okul iklimi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum değerlerinin ise $\chi^2/sd= 3.17$; RMSEA= .07; SRMR= .33; GFI= .94; AGFI= .93; NFI=

.85; CFI= .89 olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerlerinin iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Yüner (2018), okul iklimi ölçeğinin güvenirlik analizi Cronbach alfa katsayısını .92 ile yüksek düzeyde güvenilir bulmuştur. Her bir alt boyut için elde edilen Cronbach alfa katsayıları “Meslektaş Liderliği” .77; “Profesyonel Öğretmen Davranışı” .79; “Öğrenci Başarı Baskısı” .75; “Çevre Baskısı” .55 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırma kapsamında 338 sınıf öğretmeninden elde edilen veriler üzerinden güvenirlik analizleri tekrardan yapılmıştır. Bu araştırmadaki okul iklimi ölçeğinin geneli için Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı .91’dir. Bütün alt boyutların hesaplanan güvenirlik katsayıları, “Meslektaş Liderliği” .66; “Profesyonel Öğretmen Davranışı” için .64; “Öğrenci Başarı Baskısı” için .60; “Çevre Baskısı” için .70 olarak tespit edilmiştir.

3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Bu araştırmada, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek için Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından geliştirilmiş “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından, 426 kişiden oluşan örneklem grubuna uygulanan örgütsel sessizlik ölçeği sonucunda ölçeğin beş alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Tablo 4’te görüldüğü gibi bu alt boyutlar “Okul Ortamı”, “Duygu”, “Sessizliğin Kaynağı”, “Yönetici”, “İzolasyon” olarak adlandırılmıştır. Ölçekteki maddeler “Okul Ortamı (1-4), Duygu (5-7), Sessizliğin Kaynağı (8-12), Yönetici (13-15), İzolasyon (16-18)” alt boyutları içinde yer almaktadır. Toplamda 18 maddeden oluşan bu ölçek beşli Likert dereceleme türünde hazırlanmış olup, katılımcıların önermelere; “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Orta Düzeyde Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” cevaplarından birini vermeleri beklenmektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde yer alan 3. madde tersten kodlanmıştır.

Tablo 4
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Maddeler
Okul Ortamı	1, 2, 3, 4
Duygu	5, 6, 7
Sessizliğin Kaynağı	8, 9, 10, 11, 12
Yönetici	13, 14, 15
İzolasyon	16, 17, 18

Kahveci ve Demirtaş' ın (2013b), öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirmeye yönelik çalışmasında, ölçeğin beş alt boyutlu yapısını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analize göre, ölçeğin beş alt boyuttan oluştuğu ve ölçekteki maddelerin madde yükünün .483 ile .783 arasında olduğu tespit edilmiş, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda $\chi^2/df=3.07$; GFI= .912; AGFI= .879; CFI= .920; NFI= .886; TLI= .901; RMSEA= 0.70 değerleri bulunmuştur. Araştırmada elde edilen uyum değerlerinin iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach's Alfa iç tutarlılık ve her bir alt boyut için güvenirlik katsayıları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısı .89 bulunmuştur. Bütün alt boyutların hesaplanan Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayıları, "Okul Ortamı" .74; "Duygu" için .81; "Sessizliğin Kaynağı" için .80; "Yönetici" için .79; ve "İzolasyon" için .83 şeklindedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013b).

Özdamar (2010) Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı aralıklarını şu şekilde ifade etmektedir:

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ Ölçek Güvenilir Değil

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ Ölçek Düşük Derecede Güvenilir

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ Ölçek Oldukça Güvenilir

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ Ölçek Yüksek Derecede Güvenilir

Bu araştırma kapsamında 338 sınıf öğretmeninden elde edilen veriler üzerinden güvenirlik analizleri tekrardan yapılmıştır. Bu araştırmadaki örgütsel sessizlik ölçeğinin geneli için Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısı .89'dur. Bütün alt boyutların hesaplanan güvenirlik katsayıları, "Okul Ortamı" .82; "Duygu" için

.78; “Sessizliğin Kaynağı” için .77; “Yönetici” için .79; ve “İzolasyon” için .77 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Ölçekler, araştırmacı tarafından 2020-2021 eğitim-öğretim yılında uygulanmıştır. Verilerin toplanmasından önce gerekli olan “Etik Kurul Kararı” alınmıştır. Veri toplama sürecinde ölçekleri geliştiren, uyarlayan araştırmacılardan ve Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alınmıştır. Alınan izinler doğrultusunda kişisel bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği ve okul iklimi ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşan anket katılımcılara, toplanacak verilerin bilimsel çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacağı, elde edilecek bilgilerin doğruluğu soruları içtenlikle yanıtlamaları sayesinde olacağı bilgisi verilerek sunulmuştur. Araştırmacı tarafından oluşturulan elektronik form anketi Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan izinle beraber ilkokul müdürlerine ulaştırılmış olup bazı ilkokullara ise elden form verilerek öğretmenlerin bu formları gönüllülük esasına göre doldurmaları istenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmadan elde edilen veriler, SPSS 25 analiz programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin dağılım normalliklerinin belirlenmesi için istatistiksel işlemler yapılmıştır. Dağılım normalliğini tespit etmek için histogram, Q-Q grafiği, çarpıklık-basıklık katsayısı, ortalama, mod, ve medyan gibi betimsel istatistikler sonucu elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Verilerin normallik dağılımlarının incelenmesi amacıyla yapılan betimsel istatistik değerleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5
Araştırma Kapsamında Ölçeklere Ait Normallik Sonuçları

Değişkenler	N	$\bar{X}$	Medyan	Mod	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları	338	3.07	3.05	3.00	.141	.044
Okul Ortamı	338	2.54	2.50	2.00	.228	-.230
Duygu	338	3.41	3.33	3.00	.171	-.502
Sessizliğin Kaynağı	338	2.94	3.00	3.00	.140	.018
Yönetici	338	3.54	3.66	4.00	-.298	-.572
İzolasyon	338	3.21	3.00	3.00	.037	-.698
Okul İklimi Ölçeği Alt Boyutları	338	3.52	3.56	3.43	-.724	1.448
Meslektaş Liderliği	338	3.51	3.57	4.00	-.599	.133
Profesyonel Öğretmen Davranışı	338	4.00	4.00	4.00	-1.126	1.883
Öğrenci Başarı Baskısı	338	3.16	3.16	3.50	-.311	.535
Çevre Baskısı	338	3.15	3.33	3.33	-.152	.193

Tablo 5’te, toplanan 338 gözlem üzerinden tek değişkenli normallik durumları, verilerin istatistiksel analizlerinden elde edilen histogram, Q-Q grafiği, aritmetik ortalama ($\bar{X}$), medyan, mod, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Sürekli değişkenler ve alt boyutları için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayılarının “-2” ile “+2” arasında bir değer aldığı görülmektedir (-1.126 ve +1.883). Ayrıca aritmetik ortalama, mod ve medyan değerleri birbirine yakın çıkmıştır. George ve Mallery’ ye (2010) göre, çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayılarının “-2,+2” arasında bulunmasını normal bir dağılımın göstergesi olduğunu belirtmişlerdir. Bundan dolayı normallik değerinden kaynaklı parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Okul iklimi ölçeği ve alt boyutlara ait ortalama aralık değerleri hesaplanmıştır. Beşli Likert tipine göre, $5-1=4$ ve $4/5=0.80$ aralığı göz önüne alınmıştır. Kullanılan ölçek ve alt boyutları için 1.00-1.80 puanları arası “hiçbir zaman”, 1.81-2.60 puanları arası “nadiren”, 2.61-3.40 puanları arası “ara sıra”, 3.41-4.20 puanları arası “çoğunlukla” ve 4.21-5.00 puanları arası “her zaman” olarak yorumlanmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlara ait ortalama aralık değerleri hesaplanmıştır. Beşli Likert tipine göre, $5-1=4$ ve $4/5=0.80$ aralığı göz önüne alınmıştır. Kullanılan ölçek ve alt boyutları için 1.00-1.80 puanları arası “hiç katılmıyorum”, 1.81-2.60 puanları arası “katılmıyorum”, 2.61-3.40 puanları arası “orta düzeyde katılıyorum”, 3.41-4.20 puanları arası “katılıyorum” ve 4.21-5.00 puanları arası “tamamen katılıyorum” olarak yorumlanmıştır.

Sınıf öğretmenlerinin demografik değişkenlerinin frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Öğretmenlerin okul iklimi ve örgütsel sessizlik düzeylerinin; cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için t-testi; yaş, mesleki kıdem yılı ve okuldaki tecrübe yılı değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı farklılık bulunması durumunda, farklılık gösteren grupları belirlemek amacıyla Post Hoc testi uygulanmıştır. Levene testi sonuçlarına göre gruplardaki örneklem sayıları arasında fark olması nedeniyle Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testinde gruplar arası anlamlı farklılığı vermemesi durumunda farklılığı tespit etmek için LSD (Fisher’s Least Significant Differences) testi kullanılmıştır. Okul iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı Analizi ve değişkenlerin yordama düzeylerini tespit etmek için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinde VIF değerinin 1.061 ile 3.490 arasında olduğu ölçülmüştür. Tolerans değerinin ise .287 ile .942 arasında olduğu belirlenmiştir. Varyans Büyütme Faktörü (VIF) ve Tolerans Değeri yordayıcı değişkenler arasındaki çoklu korelasyonun derecesini belirtmektedir. VIF değerinin 10’dan küçük, Tolerans değerinin ise 0.2’den büyük olması durumunda sorun teşkil edecek düzeyde çoklu korelasyonun olmadığına işaret eder (Field, 2005). Bu koşullara göre çoklu bağlantılılığın olmadığı ve regresyon analizini uygulama koşullarının sağlandığı söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerinin çözülmesi amacıyla yapılan analizler ve bu analizler sonucu elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Okul İklimine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimi alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistiklere ait puanların; ortalama, standart sapma değerleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Okul İklimi ve Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	Ss
Meslektaş Liderliği	338	3.51	.90
Profesyonel Öğretmen Davranışı	338	4.00	.70
Öğrenci Başarısı Baskısı	338	3.16	.69
Çevre Baskısı	338	3.15	.75
Okul İklimi Genel	338	3.52	.58

Tablo 6 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin okul iklimi algılarının alt boyutlara göre ortalamaları meslektaş liderliği için $\bar{X}$ = 3.51; profesyonel öğretmen davranışı için $\bar{X}$ = 4.00; öğrenci başarı baskısı için $\bar{X}$ = 3.16; çevre baskısı için $\bar{X}$ = 3.15 ve okul iklimi geneli için $\bar{X}$ = 3.52 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul iklimi algılarının ($\bar{X}$ = 3.52) iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin okul iklimi algıları en yüksek profesyonel öğretmen davranışı; en düşük çevre baskısı alt boyutunda gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin profesyonel öğretmen davranışına yönelik algılarının “çoğunlukla” şeklinde cevaplandığı görülmektedir. Öğretmenlerin çevre baskısına yönelik algılarının ise “ara sıra” şeklinde cevaplandığı görülmektedir.

4.1.1. Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul iklimi geneli ve alt boyutları t- testi sonuçları Tablo 7’ de gösterilmektedir.

Tablo 7
Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından t- Testi Sonuçları

Okul İklimi ve Alt Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P
Meslektaş Liderliği	Kadın	230	3.49	.86	-.501	336	.617
	Erkek	108	3.54	.99			
Profesyonel Öğretmen Davranışı	Kadın	230	4.06	.65	2.470	336	.014*
	Erkek	108	3.86	.77			
Öğrenci Başarısı Baskısı	Kadın	230	3.19	.65	1.062	336	.289
	Erkek	108	3.10	.76			
Çevre Baskısı	Kadın	230	3.15	.73	-.130	336	.897
	Erkek	108	3.16	.78			
Okul İklimi Geneli	Kadın	230	3.54	.53	.966	336	.335
	Erkek	108	3.47	.69			

*p < 0.05; **p < 0.01

Tablo 7 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin algıları okul iklimi alt boyutlarından meslektaş liderliği ($t_{(336)}=-.501$; $p>.05$), öğrenci başarısı baskısı ($t_{(336)}=1.062$; $p>.05$), çevre baskısı ($t_{(336)}=-.130$; $p>.05$) ve okul iklimi geneli ($t_{(336)}=.966$; $p>.05$) cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermezken, profesyonel öğretmen davranışı ($t_{(336)}=2.470$; $p<.05$) alt boyutu cinsiyete göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına bakıldığında, profesyonel öğretmen davranışı alt boyutunda kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 4.06$) algıları erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.86$) algılarından daha yüksektir.

4.1.2. Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan kamu ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yaşlarına göre okul iklimi alt boyutları ANOVA sonuçları Tablo 8’ de gösterilmektedir.

Tablo 8

Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Okul İklimi Alt Boyutları	Yaş	N	$\bar{X}$	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark (Scheffe)
Meslektaş Liderliği	21-40	126	3.46	.599	.725	.485	-
	41-50	121	3.49	.826			-
	51 ve üstü	91	3.60				-
Profesyonel Öğretmen Davranışı	21-40	126	4.00	.232	.467	.627	-
	41-50	121	3.96	.497			-
	51 ve üstü	91	4.05				-
Öğrenci Başarısı Baskısı	21-40	126	3.05	1.536	3.209	.042	1-3*
	41-50	121	3.19	.479			-
	51 ve üstü	91	3.28				-
Çevre Baskısı	21-40	126	3.19	.140	.247	.728	-
	41-50	121	3.13	.568			-
	51 ve üstü	91	3.13				-

*p < 0.05; **p < 0.01 Öğretmenlerin yaşları için 1=21-40, 2=41-50, 3=51 ve üzeri.

Tablo 8 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin algıları okul iklimi alt boyutlarından meslektaş liderliği [$F(2-335)=.725$, $p>0.05$], profesyonel öğretmen davranışı [$F(2-335)=.467$, $p>0.05$] ve çevre baskısı [$F(2-335)=.782$, $p>0.05$] yaşa göre anlamlı farklılık göstermezken; öğrenci başarısı baskısı [$F(2-335)=3.209$, $p<0.05$] alt boyutu yaşa göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Levene Testi sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu saptanarak Post Hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Anlamlı farklılığın kaynağına bakıldığında 51 ve üstü ($\bar{X} = 3.28$) yaş grubundaki öğretmenlerin algıları 21-40 ($\bar{X} = 3.05$) yaş grubundaki öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

4.1.3. Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan kamu ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem yılına göre okul iklimi alt boyutları ANOVA sonuçları Tablo 9’ da gösterilmektedir.

Tablo 9

Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Okul İklimi Alt Boyutları	Mesleki Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark (Scheffe)
Meslektaş Liderliği	1-10	38	3.41	.316	.382	.683	-
	11-20	126	3.55	.827			-
	21 ve üstü	174	3.49				-
Profesyonel Öğretmen Davranışı	1-10	38	4.01	.038	.076	.927	-
	11-20	126	3.98	.498			-
	21 ve üstü	174	4.01				-
Öğrenci Başarısı Baskısı	1-10	38	3.07	1.042	2.163	.117	-
	11-20	126	3.08	.482			-
	21 ve üstü	174	3.24				-
Çevre Baskısı	1-10	38	3.25	.477	.844	.431	-
	11-20	126	3.19	.566			-
	21 ve üstü	174	3.10				-

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Tablo 9 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin algıları okul iklimi alt boyutlarından meslektaş liderliği [$F(2-335)=.382$, $p>0.05$], profesyonel öğretmen davranışı [$F(2-335)=.076$, $p>0.05$], öğrenci başarısı baskısı [$F(2-335)=2.163$, $p>0.05$] ve çevre baskısı [$F(2-335)=.844$, $p>0.05$], mesleki kıdeme göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.1.4. Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Tecrübe Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan kamu ilkokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okuldaki tecrübe yılına göre okul iklimi alt boyutları ANOVA sonuçları Tablo 10' da gösterilmektedir.

Tablo 10

Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Okuldaki Tecrübe Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Okul İklimi Alt Boyutları	Okuldaki Tecrübe Yılı	N	$\bar{X}$	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark (Scheffe)
Meslektaş Liderliği	1-5	158	3.50	.582	.704	.550	-
	6-10	90	3.41	.826			-
	11-15	40	3.58				-
	15 ve üstü	50	3.62				-
Profesyonel Öğretmen Davranışı	1-5	158	3.98	.177	.356	.785	-
	6-10	90	4.06	.498			-
	11-15	40	3.95				-
	15 ve üstü	50	3.99				-
Öğrenci Başarısı Baskısı	1-5	158	3.08	1.170	2.445	.064	-
	6-10	90	3.17	.479			-
	11-15	40	3.18				-
	15 ve üstü	50	3.38				-
Çevre Baskısı	1-5	158	3.24	1.001	1.783	.150	-
	6-10	90	3.10	.561			-
	11-15	40	2.96				-
	15 ve üstü	50	3.12				-

*p < 0.05; **p < 0.01

Tablo 10 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin algıları okul iklimi alt boyutlarından meslektaş liderliği [F(3-334)=.704, p>0.05], profesyonel öğretmen davranışı [F(3-334)=.356, p>0.05], öğrenci başarısı baskısı [F(3-334)=2.445, p>0.05] ve çevre baskısı [F(3-334)=1.783, p>0.05] okuldaki tecrübe yılına göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.1.5. Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan kamu ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul iklimi alt boyutları t-testi sonuçları Tablo 11’ de gösterilmektedir.

Tablo 11

Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algılarına İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından t- Testi Sonuçları

Okul İklimi Alt Boyutları	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P
Meslektaş Liderliği	Yüksekokul	31	3.65	.71	.928	336	.354
	Lisans ve üstü	307	3.49	.92			
Profesyonel Öğretmen Davranışı	Yüksekokul	31	4.14	.51	1.148	336	.252
	Lisans ve üstü	307	3.99	.71			
Öğrenci Başarısı Baskısı	Yüksekokul	31	3.41	.58	2.144	336	.033*
	Lisans ve üstü	307	3.13	.70			
Çevre Baskısı	Yüksekokul	31	3.31	.80	1.213	336	.226
	Lisans ve üstü	307	3.14	.74			
Okul İklimi Geneli	Yüksekokul	31	3.69	.39	1.724	336	.086
	Lisans ve üstü	307	3.50	.60			

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Tablo 7 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin algıları okul iklimi alt boyutlarından meslektaş liderliği ($t_{(336)}=.928$; $p>.05$), profesyonel öğretmen davranışı ($t_{(336)}=1.148$; $p>.05$), çevre baskısı ($t_{(336)}=1.213$; $p>.05$) ve okul iklimi geneli ($t_{(336)}=1.724$; $p>.05$), eğitim durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermezken, öğrenci başarısı baskısı ($t_{(336)}=2.144$; $p<.05$) alt boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına bakıldığında, öğrenci başarısı baskısı alt boyutunda yüksekokul mezunu olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.41$) algıları lisans ve üstü mezunu olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.13$) algılarından daha yüksektir.

4.2. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistiklere ait puanların; ortalama, standart sapma değerleri Tablo 12’ de verilmiştir.

Tablo 12

Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	Ss
Okul Ortamı	338	2.54	.71
Duygu	338	3.41	.84
Sessizliğin Kaynağı	338	2.94	.79
Yönetici	338	3.54	1.00
İzolasyon	338	3.21	1.04
Örgütsel Sessizlik Genel	338	3.07	.66

Tablo 12 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının alt boyutlara göre ortalamaları okul ortamı için $\bar{X}$ = 2.54; duygu için $\bar{X}$ = 3.41; sessizliğin kaynağı $\bar{X}$ = 2.94; yönetici için $\bar{X}$ = 3.54, izolasyon için $\bar{X}$ = 3.21 ve örgütsel sessizlik geneli için $\bar{X}$ = 3.07 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ($\bar{X}$ = 3.07) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları en yüksek yönetici; en düşük okul ortamı alt boyutlarında gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin yöneticiye yönelik algılarının “katılıyorum” şeklinde cevaplandığı görülmektedir. Öğretmenlerin okul ortamına yönelik algılarının “katılmıyorum” şeklinde cevaplandığı görülmektedir.

4.2.1. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik geneli ve alt boyutları t- testi sonuçları Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13

Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından t- Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P
Okul Ortamı	Kadın	230	2.57	.71	1.395	336	.164
	Erkek	108	2.46	.70			
Duygu	Kadın	230	3.43	.83	.592	336	.554
	Erkek	108	3.37	.86			
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	230	2.99	.77	1.771	336	.077
	Erkek	108	2.83	.81			
Yönetici	Kadın	230	3.53	1.01	-.253	336	.800
	Erkek	108	3.56	.99			
İzolasyon	Kadın	230	3.22	1.04	.459	336	.647
	Erkek	108	3.17	1.05			
Örgütsel Sessizlik Geneli	Kadın	230	3.10	.65	1.092	336	.275
	Erkek	108	3.01	.70			

*p < 0.05; **p < 0.01

Tablo 13 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin algıları örgütsel sessizlik alt boyutlarından okul ortamı ($t_{(336)}=1.395$; $p>.05$), duygu ($t_{(336)}=.592$; $p>.05$), sessizliğin kaynağı ($t_{(336)}=1.771$; $p>.05$), yönetici ($t_{(336)}=-.253$; $p>.05$), izolasyon ($t_{(336)}=.459$; $p>.05$) ile örgütsel sessizlik geneli ($t_{(336)}=1.092$; $p>.05$) cinsiyete göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.2.2. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan kamu ilkokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sessizlik alt boyutları ANOVA sonuçları Tablo 14' te gösterilmektedir.

Tablo 14

Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları	Yaş	N	$\bar{X}$	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark (Scheffe)
Okul Ortamı	21-40	126	2.59	.572	1.117	.328	-
	41-50	121	2.46	.513			-
	51 ve üstü	91	2.57				-
Duygu	21-40	126	3.50	.827	1.160	.315	-
	41-50	121	3.34	.713			-
	51 ve üstü	91	3.37				-
Sessizliğin Kaynağı	21-40	126	3.07	1.844	2.976	.052	-
	41-50	121	2.82	.620			-
	51 ve üstü	91	2.92				-
Yönetici	21-40	126	3.71	3.679	3.677	.026	1-2*
	41-50	121	3.36	1.001			-
	51 ve üstü	91	3.53				-
İzolasyon	21-40	126	3.22	.668	.607	.546	-
	41-50	121	3.13	1.101			-
	51 ve üstü	91	3.29				-

*p < 0.05; **p < 0.01 Öğretmenlerin yaşları için 1=21-40, 2=41-50, 3=51 ve üzeri.

Tablo 14 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin algıları örgütsel sessizlik alt boyutlarından okul ortamı [F(2-335)=1.117, p>0,05], duygu [F(2-335)=1.160, p>0.05], sessizliğin kaynağı [F(2-335)=2.976, p>0.05], izolasyon [F(2-335)=.607, p>0.05], yaşa göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermezken; yönetici [F(2-335)=3.677, p<0.05] alt boyutu yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Levene Testi sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu saptanarak Post Hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Anlamlı farklılığın kaynağına bakıldığında 41-50 ($\bar{X}$ = 3.36) yaş grubundaki öğretmenlerin algıları 21-40 ($\bar{X}$ = 3,71) yaş grubundaki öğretmenlerden daha düşük düzeydedir.

4.2.3. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan kamu ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem yılına göre örgütsel sessizlik alt boyutları ANOVA sonuçları Tablo 15' te gösterilmektedir.

Tablo 15

Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları	Mesleki Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark (Scheffe)
Okul Ortamı	1-10	38	2.49	.083	.161	.852	-
	11-20	126	2.56	.515			-
	21 ve üstü	174	2.53				-
Duygu	1-10	38	3.58	.876	1.229	.294	-
	11-20	126	3.43	.712			-
	21 ve üstü	174	3.35				-
Sessizliğin Kaynağı	1-10	38	3.25	2.085	3.372	.035	1-2*
	11-20	126	2.90	.618			-
	21 ve üstü	174	2.91				1-3*
Yönetici	1-10	38	3.85	2.183	2.162	.117	-
	11-20	126	3.48	1.010			-
	21 ve üstü	174	3.50				-
İzolasyon	1-10	38	3.43	3.568	3.293	.038	1-2*
	11-20	126	3.03	1.083			2-3*
	21 ve üstü	174	3.29				-

*p < 0.05; **p < 0.01 Öğretmenlerin mesleki kıdem yılı için 1=1-10, 2=11-20, 3=21 ve üzeri.

Tablo 15 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin algıları örgütsel sessizlik alt boyutlarından okul ortamı [F(2-335)=.161 p>0.05], duygu [F(2-335)=1.229, p>0.05] ve yönetici [F(2-335)=2.162, p>0.05] mesleki kıdeme göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermezken; sessizliğin kaynağı [F(2-335)=3.372, p<0.05] ve izolasyon [F(2-335)=3.293, p <0.05] alt boyutları mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Levene Testi sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu saptanarak Post Hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Anlamlı farklılığın kaynağına bakıldığında sessizliğin kaynağı alt boyutunda 11-20 yıl ($\bar{X}$ = 2.90) ile 21 ve üzeri yıl ($\bar{X}$ = 2.91) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algıları 1-10 yıl ($\bar{X}$ = 3.25) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha düşük düzeydedir. İzolasyon alt

boyutunda Scheffe testinin gruplar arası farkı göstermemesinden dolayı Post Hoc testlerinden LSD (Fisher's Least Significant Differences) testi kullanılmıştır. İzolasyon alt boyutunda 11-20 yıl ($\bar{X} = 3.03$) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algıları 1-10 yıl ($\bar{X} = 3.43$) ve 21 ve üstü yıl ($\bar{X} = 3.29$) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha düşük düzeydedir.

4.2.4. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Tecrübe Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan kamu ilkokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okuldaki tecrübe yılına göre örgütsel sessizlik alt boyutları ANOVA sonuçları Tablo 16' da gösterilmektedir.

Tablo 16
Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Okuldaki Tecrübe Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları	Okuldaki Tecrübe Yılı	N	$\bar{X}$	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark (Scheffe)
Okul Ortamı	1-5	158	2,53	.339	.658	.578	-
	6-10	90	2,61	.514			-
	11-15	40	2,55				-
	15 ve üstü	50	2,44				-
Duygu	1-5	158	3,47	.834	1.171	.321	-
	6-10	90	3,43	.712			-
	11-15	40	3,32				-
	15 ve üstü	50	3,24				-
Sessizliğin Kaynağı	1-5	158	3,00	.542	.864	.460	-
	6-10	90	2,91	.628			-
	11-15	40	2,95				-
	15 ve üstü	50	2,80				-
Yönetici	1-5	158	3,64	1.089	1.071	.361	-
	6-10	90	3,44	1.016			-
	11-15	40	3,41				-
	15 ve üstü	50	3,50				-
İzolasyon	1-5	158	3,17	.204	.184	.907	-
	6-10	90	3,21	1.106			-
	11-15	40	3,31				-
	15 ve üstü	50	3,21				-

*p < 0.05; **p < 0.01

Tablo 16 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin algıları örgütsel sessizlik alt boyutlarından okul ortamı [$F(3-334)=.658, p>0.05$], duygu [$F(3-334)=1.171, p>0.05$], sessizliğin kaynağı [$F(3-334)=.864, p>0.05$], yönetici [$F(3-334)=1.071, p>0.05$] ve izolasyon [$F(3-334)=.184, p>0.05$] okuldaki tecrübe yılına göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.2.5. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan kamu ilkokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik geneli ve alt boyutları t-testi sonuçları Tablo 17’ de gösterilmektedir.

Tablo 17
Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından t- Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P
Okul Ortamı	Yüksekokul	31	2.70	.70	1.302	336	.194
	Lisans ve üstü	307	2.52	.71			
Duygu	Yüksekokul	31	3.48	.86	.488	336	.626
	Lisans ve üstü	307	3.40	.84			
Sessizliğin Kaynağı	Yüksekokul	31	3.16	.83	1.591	336	.113
	Lisans ve üstü	307	2.92	.78			
Yönetici	Yüksekokul	31	3.51	.95	-.146	336	.884
	Lisans ve üstü	307	3.54	1.01			
İzolasyon	Yüksekokul	31	3.55	1.06	1.949	336	.052
	Lisans ve üstü	307	3.17	1.04			
Örgütsel Sessizlik Geneli	Yüksekokul	31	3.23	.69	1.405	336	.161
	Lisans ve üstü	307	3.06	.66			

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Tablo 17 incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin algıları örgütsel sessizlik alt boyutlarından okul ortamı ($t_{(336)}=1.302; p>.05$), duygu ($t_{(336)}=.488; p>.05$), sessizliğin kaynağı ($t_{(336)}=1.591; p>.05$), yönetici ($t_{(336)}=-.146; p>.05$), izolasyon ($t_{(336)}=1.949; p>.05$) ile örgütsel sessizlik geneli ($t_{(336)}=1.405; p>.05$) eğitim durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.3. Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul İklimi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 18’de araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerin okul iklimi ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiye ilişkin çift yönlü korelasyon analizi, ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.



Tablo 18
Okul İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Alt Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Okul Ortamı	1										
2. Duygu	.584**	1									
3. Sessizliğin Kaynağı	.448**	.506**	1								
4. Yönetici	.287**	.440**	.590**	1							
5. İzolasyon	.373**	.525**	.581**	.614**	1						
6. Meslektaş Liderliği	-.628**	-.372**	-.310**	-.233**	-.311**	1					
7. Profesyonel Öğretmen Davranışı	-.353**	-.234**	-.139*	-.076	-.170**	.476**	1				
8. Öğrenci Başarısı Baskısı	-.281**	-.196**	-.127*	-.120*	-.079	.419**	.479**	1			
9. Çevre Baskısı	-.084	.055	.089	.040	.079	.298**	.255**	.469**	1		
10. İklim	-.526**	-.312**	-.221**	-.168**	-.220**	.825**	.780**	.760**	.546**	1	
11. Sessizlik	.677**	.763**	.841**	.766**	.805**	-.469**	-.242**	-.200**	.051	-.363**	1
Ortalama	2.54	3.41	2.94	3.54	3.21	3.51	4.00	3.16	3.15	3.52	3.07
Standart Sapma	.71	.84	.79	1.00	1.04	.90	.70	.69	.75	.58	.66

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ $n=338$; 1= Okul Ortamı, 2= Duygu, 3= Sessizliğin Kaynağı, 4= Yönetici, 5= İzolasyon, 6= Meslektaş Liderliği, 7= Profesyonel Öğretmen Davranışı, 8= Öğrenci Başarısı Baskısı, 9= Çevre Baskısı, 10= İklim, 11= Sessizlik

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin hem yönünü hem de düzeyini belirleyen istatistikî bir yöntemdir. Korelasyon katsayısının aralıkları şu şekilde ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2011):

- ✓ Mükemmel Pozitif İlişki: 1.00
- ✓ Mükemmel Negatif İlişki: -1.00
- ✓ İlişki Yok: 0.00
- ✓ Yüksek Düzeyde İlişki: 0.70-1.00 arası
- ✓ Orta Düzeyde İlişki: 0.30-0.70 arası
- ✓ Düşük Düzeyde İlişki: 0.00-0.30 arası

Tablo 18'e göre sınıf öğretmenlerinin okul iklimi ile örgütsel sessizlik algıları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -.363$, $p < 0.01$). Yapılan incelemede okul iklimi alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki en yüksek ilişkinin örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutu ile okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu arasında olduğu görülmüştür ($r = -.628$, $p < 0.01$). En düşük ilişkinin ise okul ikliminin öğrenci başarı baskısı alt boyutu ile örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir ($r = -.120$, $p < 0.05$).

Tablo 18'de örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde okul ortamı ile duygu arasında ($r = .584$, $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; okul ortamı ile sessizliğin kaynağı arasında ($r = .448$, $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; okul ortamı ile yönetici arasında ($r = .287$, $p < 0.01$) pozitif yönde düşük düzeyde; okul ortamı ile izolasyon arasında ($r = .373$, $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; duygu ile sessizliğin kaynağı arasında ($r = .506$, $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; duygu ile yönetici arasında ($r = .440$, $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; duygu ile izolasyon arasında ($r = .525$, $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; sessizliğin kaynağı ile yönetici arasında ($r = .590$, $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; sessizliğin kaynağı ile izolasyon arasında ($r = .581$, $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; yönetici ile izolasyon arasında ($r = .614$, $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tablo 18'de okul ikliminin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde meslektaş liderliği ile profesyonel öğretmen davranışı arasında ($r = .476$, $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; meslektaş liderliği ile öğrenci başarı baskısı arasında

($r = .419, p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; meslektaş liderliği ile çevre baskısı arasında ($r = .298, p < 0.01$) pozitif yönde düşük düzeyde; profesyonel öğretmen davranışı ile öğrenci başarısı baskısı arasında ($r = .479, p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; profesyonel öğretmen davranışı ile çevre baskısı arasında ($r = .255, p < 0.01$) pozitif yönde düşük düzeyde; öğrenci başarısı baskısı ile çevre baskısı arasında ($r = .469, p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tablo 18’de okul iklimi alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde okul ortamı ile meslektaş liderliği arasında ($r = -.628, p < 0.01$) negatif yönde orta düzeyde; okul ortamı ile profesyonel öğretmen davranışı arasında ($r = -.353, p < 0.01$) negatif yönde orta düzeyde; okul ortamı ile öğrenci başarısı baskısı arasında ($r = -.281, p < 0.01$) negatif yönde düşük düzeyde; duygu ile meslektaş liderliği arasında ($r = -.372, p < 0.01$) negatif yönde orta düzeyde; duygu ile profesyonel öğretmen davranışı arasında ($r = -.234, p < 0.01$) negatif yönde orta düzeyde; duygu ile öğrenci başarı baskısı arasında ($r = -.196, p < 0.01$) negatif yönde düşük düzeyde; sessizliğin kaynağı ile meslektaş liderliği arasında ($r = -.310, p < 0.01$) negatif yönde orta düzeyde; sessizliğin kaynağı ile profesyonel öğretmen davranışı arasında ($r = -.139, p < 0.05$) negatif yönde düşük düzeyde; sessizliğin kaynağı ile öğrenci başarısı baskısı arasında ($r = -.127, p < 0.05$) negatif yönde düşük düzeyde; yönetici ile meslektaş liderliği arasında ($r = -.233, p < 0.01$) negatif yönde düşük düzeyde; yönetici ile öğrenci başarısı baskısı arasında ($r = -.120, p < 0.05$) negatif yönde düşük düzeyde; izolasyon ile meslektaş liderliği arasında ($r = -.311, p < 0.01$) negatif yönde orta düzeyde; izolasyon ile profesyonel öğretmen davranışı arasında ($r = -.170, p < 0.01$) negatif yönde düşük düzeyde ilişkiler olduğu görülmektedir.

4.4. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Bu araştırmada, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının yordanmasına ilişkin okul iklimi ile örgütsel sessizlik arasında çoklu regresyon analizine yer verilmiştir.

Tablo 19

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutu Olan Okul Ortamı Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P
Sabit	4.282	0.197	-	21.784	0.000*
Meslektaş Liderliği	-0.484	0.039	-0.613	-12.351	0.000*
Profesyonel Öğretmen Davranışı	-0.072	0.052	-0.070	-1.381	0.168
Öğrenci Başarısı Baskısı	-0.059	0.055	-0.057	-1.069	0.286
Çevre Baskısı	0.136	0.046	0.143	2.982	0.003*

$F_{(4-333)}=58.714$; $R=0.643$; $R^2_{\text{Düzeltilmiş}}=0.407$; $p=0.000$

* $p < 0.05$ anlamlı etki var, $p > 0.05$ anlamlı etki yoktur.

Tablo 19 regresyon analizi sonucu incelendiğinde, okul ikliminin alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik okul ortamı alt boyutu birlikte incelendiğinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($F_{(4-333)}=58.714$, $p < 0.01$). Yordayıcı değişkenler (meslektaş liderliği, profesyonel öğretmen davranışı, öğrenci başarısı baskısı, çevre baskısı), okul ortamı alt boyutundaki değişimin yaklaşık % 41'ini ($R=0.643$, $R^2_{\text{Düzeltilmiş}}=0.407$) açıklamaktadır. Okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu ($\beta = -0.613$, $p < 0.05$), örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Çevre baskısı alt boyutu ($\beta = 0.143$, $p < 0.05$), okul ortamı alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Profesyonel öğretmen davranışı ($\beta = -0.070$, $p > 0.05$) ve öğrenci başarısı baskısı ($\beta = -0.057$, $p > 0.05$) alt boyutlarının okul ortamı alt boyutunu yordamada anlamlı değişkenler olmadığı saptanmıştır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına (β) bakıldığında, yordayıcı değişkenlerin, okul ortamı alt boyutu üzerindeki görece önem sırası; çevre baskısı ($\beta=0.143$), öğrenci başarısı baskısı ($\beta = -0.057$), profesyonel öğretmen davranışı ($\beta = -0.070$) ve meslektaş liderliği ($\beta = -0.613$) şeklindedir.

Tablo 20

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutu Olan Duygu Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	B	T	P
Sabit	4.532	0.273	-	16.595	0.000*
Meslektaş Liderliği	-0.335	0.054	-0.360	-6.149	0.000*
Profesyonel Öğretmen Davranışı	-0.075	0.072	-0.062	-1.039	0.299
Öğrenci Başarısı Baskısı	-0.153	0.076	-0.126	-2.012	0.045*
Çevre Baskısı	0.266	0.063	0.237	4.196	0.000*

$F_{(4-333)}=19.014$; $R=0.431$; $R^2_{Düzeltilmiş}=0.176$; $p=0.000$

* $p < 0.05$ anlamlı etki var, $p > 0.05$ anlamlı etki yoktur.

Tablo 20 regresyon analizi sonucu incelendiğinde, okul ikliminin alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik duygu alt boyutu birlikte incelendiğinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($F_{(4-333)}=19.014$ $p < 0.01$). Yordayıcı değişkenler (meslektaş liderliği, profesyonel öğretmen davranışı, öğrenci başarısı baskısı, çevre baskısı), duygu alt boyutundaki değişimin yaklaşık % 18'ini ($R=0.431$, $R^2_{Düzeltilmiş}=0.176$) açıklamaktadır. Okul ikliminin meslektaş liderliği ($\beta = -0.360$, $p < 0.05$) ve öğrenci başarı baskısı ($\beta = -0.126$, $p < 0.05$) alt boyutları, örgütsel sessizliğin duygu alt boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Çevre baskısı alt boyutu ($\beta = 0.237$, $p < 0.05$), duygu alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Profesyonel öğretmen davranışı ($\beta = -0.062$, $p > 0.05$) alt boyutu, duygu alt boyutunu yordamada anlamlı bir değişken olmadığı saptanmıştır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına (β) bakıldığında, yordayıcı değişkenlerin, duygu alt boyutu üzerindeki görece önem sırası; çevre baskısı ($\beta=0.237$), profesyonel öğretmen davranışı ($\beta = -0.062$), öğrenci başarısı baskısı ($\beta = -0.126$) ve meslektaş liderliği ($\beta = -0.360$) şeklindedir.

Tablo 21

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutu Olan Sessizliğin Kaynağı Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	B	T	P
Sabit	3.518	0.263	-	13.356	0.000*
Meslektaş Liderliği	-0.300	0.052	-0.344	-5.718	0.000*
Profesyonel Öğretmen Davranışı	0.014	0.069	0.013	0.204	0.838
Öğrenci Başarısı Baskısı	-0.113	0.073	-0.099	-1.537	0.125
Çevre Baskısı	0.248	0.061	0.235	4.048	0.000*

$F_{(4-333)}=13.365$; $R=0.372$; $R^2_{\text{Düzeltilmiş}}=0.128$; $p=0.000$

* $p < 0.05$ anlamlı etki var, $p > 0.05$ anlamlı etki yoktur.

Tablo 21 regresyon analizi sonucu incelendiğinde, okul ikliminin alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik sessizliğin kaynağı alt boyutu birlikte incelendiğinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($F_{(4-333)}=13.365$, $p < 0.01$). Yordayıcı değişkenler (meslektaş liderliği, profesyonel öğretmen davranışı, öğrenci başarısı baskısı, çevre baskısı), sessizliğin kaynağı alt boyutundaki değişimin yaklaşık % 13'ünü ($R=0.372$, $R^2_{\text{Düzeltilmiş}}=0.128$) açıklamaktadır. Okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu ($\beta = -0.344$, $p < 0.05$), örgütsel sessizliğin sessizliğin kaynağı alt boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Çevre baskısı alt boyutu ($\beta = 0.235$, $p < 0.05$), sessizliğin kaynağı alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Profesyonel öğretmen davranışı ($\beta = 0.013$, $p > 0.05$) ve öğrenci başarısı baskısı ($\beta = -0.099$, $p > 0.05$) alt boyutlarının sessizliğin kaynağı alt boyutunu yordamada anlamlı değişkenler olmadığı saptanmıştır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına (β) bakıldığında, yordayıcı değişkenlerin, sessizliğin kaynağı alt boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; çevre baskısı ($\beta = 0.235$), profesyonel öğretmen davranışı ($\beta = 0.013$), öğrenci başarısı baskısı ($\beta = -0.099$) ve meslektaş liderliği ($\beta = -0.344$) şeklindedir.

Tablo 22

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutu Olan Yönetici Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	B	T	P
Sabit	4.059	0.347	-	11.684	0.000*
Meslektaş Liderliği	-0.290	0.069	-0.262	-4.198	0.000*
Profesyonel Öğretmen Davranışı	0.091	0.092	0.064	0.994	0.321
Öğrenci Başarısı Baskısı	-0.163	0.097	-0.113	-1.683	0.093
Çevre Baskısı	0.207	0.081	0.154	2.565	0.011*

$F_{(4-333)}=6.808$; $R= 0.275$; $R^2_{Düzeltilmiş}=0.064$; $p=0.000$

* $p < 0.05$ anlamlı etki var, $p > 0.05$ anlamlı etki yoktur.

Tablo 22 regresyon analizi sonucu incelendiğinde, okul ikliminin alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik yönetici alt boyutu birlikte incelendiğinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($F_{(4-333)}=6.808$, $p < 0.01$). Yordayıcı değişkenler (meslektaş liderliği, profesyonel öğretmen davranışı, öğrenci başarısı baskısı, çevre baskısı), yönetici alt boyutundaki değişimin yaklaşık % 6'sını ($R= 0.275$, $R^2_{Düzeltilmiş}=0.064$) açıklamaktadır. Okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu ($\beta = -0.262$, $p < 0.05$), örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Çevre baskısı alt boyutu ($\beta = 0.154$, $p < 0.05$), yönetici alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Profesyonel öğretmen davranışı ($\beta = 0.064$, $p > 0.05$) ve öğrenci başarısı baskısı ($\beta = -0.113$, $p > 0.05$) alt boyutları, yönetici alt boyutunu yordamada anlamlı değişkenler olmadığı saptanmıştır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına (β) bakıldığında, yordayıcı değişkenlerin, yönetici alt boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; çevre baskısı ($\beta=0.154$), profesyonel öğretmen davranışı ($\beta= 0.064$), öğrenci başarısı baskısı ($\beta = -0.113$) ve meslektaş liderliği ($\beta = -0.262$) şeklindedir.

Tablo 23

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutu Olan İzolasyon Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P
Sabit	4.076	0.350	-	11.645	0.000*
Meslektaş Liderliği	-0.395	0.070	-0.342	-5.667	0.000*
Profesyonel Öğretmen Davranışı	-0.084	0.092	-0.057	-0.914	0.361
Öğrenci Başarısı Baskısı	-1.052	0.098	0.000	0.000	1.000
Çevre Baskısı	0.272	0.081	0.195	3.354	0.001*

$F_{(4-333)}=12.611$; $R=0.363$; $R^2_{Düzeltilmiş}=0.121$; $p=0.000$

* $p < 0.05$ anlamlı etki var, $p > 0.05$ anlamlı etki yoktur.

Tablo 23 regresyon analizi sonucu incelendiğinde, okul ikliminin alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik izolasyon alt boyutu birlikte incelendiğinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($F_{(4-333)}=12.611$, $p < 0.01$). Yordayıcı değişkenler (meslektaş liderliği, profesyonel öğretmen davranışı, öğrenci başarısı baskısı, çevre baskısı), izolasyon alt boyutundaki değişimin yaklaşık % 12'sini ($R=0.363$, $R^2_{Düzeltilmiş}=0.121$) açıklamaktadır. Okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu ($\beta = -0.342$, $p < 0.05$), örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Çevre baskısı alt boyutu ($\beta = 0.195$, $p < 0.05$), izolasyon alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Profesyonel öğretmen davranışı ($\beta = -0.057$, $p > 0.05$) ve öğrenci başarısı baskısı ($\beta = 0.000$, $p > 0.05$) alt boyutlarının izolasyon alt boyutunu yordamada anlamlı değişkenler olmadığı saptanmıştır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına (β) bakıldığında, yordayıcı değişkenlerin, izolasyon alt boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; çevre baskısı ($\beta=0.195$), öğrenci başarısı baskısı ($\beta=0.000$), profesyonel öğretmen davranışı ($\beta=-0.057$) ve meslektaş liderliği ($\beta=-0.342$) şeklindedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular tartışılmış, sonuçlar özetlenmiş ve sonuçlar neticesinde öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu kısımda araştırma sonucunda elde edilen bulgular sırayla yorumlanmıştır. İlk olarak öğretmenlerin okul iklimi algıları ile örgütsel sessizliğe ilişkin algılarına yönelik bulgular tartışılmıştır. Daha sonra, öğretmenlerin okul iklimi ve örgütsel sessizlik algılarının cinsiyete, yaşa, mesleki kıdem yılına, çalıştığı okuldaki tecrübe yılına ve eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular tartışılmış, son olarak da okul iklimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere, okul ikliminin örgütsel sessizliği yordamasına yönelik bulgular tartışılmış ve sonuçlar bu kapsamda elde edilen verilere dayalı olarak verilmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul iklimi algılarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Yüner (2018) tarafından konuyla ilgili yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okul iklimine yönelik algılarında en yüksek ortalamanın profesyonel öğretmen davranışı alt boyutunda olduğu görülmektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin profesyonel öğretmen davranışı görüşlerine “çoğunlukla” katıldıkları anlaşılmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu, Chung (2020) ve Çevik (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulgularıyla uyumludur. Profesyonel öğretmen davranışı görüşlerinin yüksek olması; öğretmenlerin birbirlerine yardımcı olmaları, birbirlerini desteklemeleri, meslektaşlarına güçlü sosyal destek sağlamaları ile ilişkilendirilebilir. Bununla beraber öğretmenlerin işlerini büyük bir zevkle yaptığı ve öğrencilerinin başarılı olması için gereğinden fazlasını yapabileceği sonucuna varılabilir. Araştırmada en düşük ortalamanın ise çevre baskısı alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu ile öğretmenlerin çevre baskısı görüşlerine “ara sıra” katıldıkları anlaşılmaktadır. Chung (2020) ve Çevik (2022) tarafından konuyla ilgili

yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ak (2019) ve Seday (2021) tarafından yapılan araştırmada okul ikliminin çevre baskısı alt boyutunun en yüksek, öğrenci başarısı baskısı alt boyutunun ise en düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda, öğretmenlerin bulundukları okullarda dıştan gelen baskı ve yaptırımlara karşı savunmasız olmadıkları ve yöneticinin bu baskılara karşılık verebildiği yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin okul ikliminin profesyonel öğretmen davranışına ilişkin algıları cinsiyete göre değerlendirildiğinde, kadın öğretmenlerin daha yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Kadın öğretmenlerin profesyonel öğretmen davranışı görüşlerinin erkek öğretmenlere göre yüksek çıkmasında kadın öğretmenlerin aralarındaki iletişimin, iş birliğinin, sosyal desteğin erkek öğretmenlere göre daha güçlü olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca bu iş birliği ve sosyal desteğin kadın öğretmenlerin mesleklerini profesyonelce yapmalarına olumlu yönde katkı sağlayacağı söylenebilir. Literatürde yapılan araştırma sonucunda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılığı Çevik (2022) çevre baskısı ve öğrenci başarısı baskısı alt boyutunda erkeklerde yüksek bulmuştur. Ak (2019) çevre baskısı alt boyutunda kadınlarda yüksek, öğrenci başarısı baskısı alt boyutunda erkeklerde yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yüner (2018) ve Seday'ın (2021) çalışmalarında ise cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin okul ikliminin öğrenci başarı baskısına ilişkin algıları yaşa göre değerlendirildiğinde, 51 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin okul iklimi görüşleri, 21-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuca göre 51 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin, okulun gelişimi ve yüksek standartlarının korunması amacıyla velilerin yaptığı baskıyı daha fazla hissettiği söylenebilir. Ayrıca, bu yaş grubundaki öğretmenlerin, öğrencilerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için gösterdikleri çabanın farkında oldukları yorumu yapılabilir. Araştırmanın bu bulgusu, Yüner (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın bulgularıyla uyumludur. Seday (2021) ise çalışmasında profesyonel öğretmen davranışı alt boyutunda farklılık tespit etmiştir. Bu konuda yapılan bir çalışmada farklı yaş gruplarındaki katılımcılar arasında da anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır (Kılıçarslan, 2021).

Öğretmenlerin okul iklimi algıları mesleki kıdem yılına göre değerlendirildiğinde, okul ikliminin bütün alt boyutlarında, mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılık bulunmamıştır. Elde edilen sonuca göre; öğretmenlerin mesleğinde geçirdiği sürelerin okul iklimi algılarında, herhangi bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusu Seday (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın bulgularıyla uyumludur. Kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösteren çalışmaların Yüner'in (2018) kamu okullarında çalışan öğretmenlerin meslektaş liderliği, profesyonel öğretmen davranışı, öğrenci başarı baskısı alt boyutları ile Ak'ın (2019) öğrenci başarı baskısı alt boyutunda olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin okul iklimi algıları okuldaki tecrübe yılına göre değerlendirildiğinde, okul ikliminin bütün alt boyutlarında, okuldaki tecrübe yılına göre anlamlı şekilde farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgulara göre; öğretmenlerin okul iklimi algılarında, okulda geçirilen sürelerin herhangi bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Yüner (2018) tarafından konuyla ilgili yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Seday'ın (2021) çalışmasında ise meslektaş liderliği alt boyutunda okuldaki tecrübe yılına göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okul ikliminin öğrenci başarı baskısına ilişkin algıları eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, eğitim durumu yüksekokul olan öğretmenlerin öğrenci başarı baskısı görüşleri, eğitim durumu lisans ve üstü olan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Öğrenci başarı baskısı alt boyutunun yüksekokul mezunu öğretmenlerde daha yüksek algılanmasında bu gruptaki öğretmenlerin; okulun, velilerin ve öğrencilerin akademik başarıyı sağlamak için gösterdikleri çabalara karşı duyarlı olmasının etkili olduğu söylenebilir. Literatürde okul ikliminin eğitim durumu değişkeni açısından inceleyebilecek herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Aktan (2021), Gök (2020), Sevindim (2020), Yangın (2015), Dönmez (2016) tarafından konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algılarında en yüksek ortalamanın yönetici alt boyutunda olduğu görülmektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin yönetici görüşlerine katıldıkları anlaşılmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Yangın (2015), Dönmez (2016), Demirhan (2020) ve Aktan (2021)

tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulgularıyla uyumludur. Yönetici görüşlerinin yüksek çıkmasında, okul yöneticilerinin mesleki performanslarının yeterli olmaması ve öğretmenlere olan tavırlarının güven vermemesi öğretmenlerin olumsuz düşünmesine sebep olduğu sonucuna varılabilir. Diğer araştırmalara bakıldığında, Aydın'ın (2016) sessizliğin kaynağı alt boyutu ile Sevindim (2020), Gök (2020), Göven ve Şentürk'ün (2019) duygu alt boyutunun yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algılarında en düşük ortalamanın okul ortamı alt boyutunda olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusu ile öğretmenlerin okul ortamı görüşlerine katılmadıkları anlaşılmaktadır. Dönmez (2016) tarafından konuyla ilgili yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. En düşük ortalamanın okul ortamı alt boyutunda görülmesi, öğretmenlerin yönetici ve meslektaşlarıyla ilgili düşüncelerini dile getirmekten çekinmediği, yöneticilerin ise yeni uygulamalar hakkında öğretmen görüşlerine açık olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer çalışmalara bakıldığında Yangın (2015), Göven ve Şentürk (2019), Sevindim (2020), Demirhan (2020) ve Aktan (2021) sessizliğin kaynağı alt boyutunda, Aydın (2016) ve Gök (2020) izolasyon alt boyutunda en düşük ortalamaı tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları cinsiyete göre değerlendirildiğinde, örgütsel sessizliğin bütün alt boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu ifade ile kadın ya da erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılabilir. Araştırmanın bu bulgusu Yangın (2015), Sevindim (2020), Demirhan (2020) ve Aktan (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulgularıyla uyumludur. Cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık gösteren araştırmalar incelendiğinde Dönmez (2016) izolasyon alt boyutunda erkek öğretmenlerde yüksek, kadın öğretmenlerde düşük; Aydın (2016) okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, izolasyon alt boyutlarında erkeklerde yüksek, kadınlarda düşük; Gök (2020) yönetici alt boyutunda kadınlarda yüksek, erkeklerde düşük düzeyde bulmuşlardır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin yöneticiye ilişkin algıları yaşa göre değerlendirildiğinde, 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri, 21-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre daha düşük çıkmıştır. İleri yaştaki öğretmenlerin tecrübeli olmalarından dolayı bazı konularda genç öğretmenlere göre duygu ve düşüncelerini daha rahat ifade edebildikleri söylenebilir. Aydın (2016)

tarafından konuyla ilgili yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yangın'ın (2015) ve Demirhan'ın (2020) çalışmalarında yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin izolasyon ve sessizliğin kaynağına ilişkin algıları mesleki kıdem yılına göre değerlendirildiğinde, mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri, sessizliğin kaynağı alt boyutunda, mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlere göre düşük çıkmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri, sessizliğin kaynağı alt boyutunda, mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Buradan mesleki kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin olaylar ve durumlar karşısında duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerinin, yöneticilerin otoriter davranışlarına karşı sessiz kalmamalarının, okulda yaşanan olumsuzluklara karşı ses çıkarmalarının mesleklerinde geçirdikleri zamandan kaynaklı olduğu sonucuna varılabilir. Mesleki kıdem yılı 11-20 yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri, izolasyon alt boyutunda, mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlere göre düşük çıkmıştır. Mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri, izolasyon alt boyutunda, mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin mesleğine yeni başlayan ve mesleğinde tecrübeli olan öğretmenlere göre dışlanma endişesi olmadan fikirlerini rahatlıkla ifade edebildikleri söylenebilir. Aydın (2016), Sevindim (2020) ve Aktan (2021) tarafından konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından Yangın (2015), Dönmez (2016), Gök (2020) ve Demirhan'ın (2020) çalışmaları anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları okuldaki tecrübe yılına göre değerlendirildiğinde, örgütsel sessizliğin bütün alt boyutlarında, okuldaki tecrübe yılına göre anlamlı şekilde farklılık tespit edilmemiştir. Buradan okulda geçirilen sürelerin, öğretmenlerin sessizlik algıları açısından herhangi bir fark oluşturmadığı yorumu yapılabilir. Araştırmanın bu bulgusu Yangın (2015), Dönmez (2016) ve Demirhan (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulgularıyla uyumludur. Anlamlı farklılık gösteren araştırmalar incelendiğinde, bu farklılıkların Gök'ün

(2020) örgütsel sessizliğin bütün alt boyutlarında, Aktan'ın (2021) ise sessizliğin kaynağı alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, örgütsel sessizliğin bütün alt boyutlarında, eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin yüksekokul ile lisans ve üstü mezunu olmalarının örgütsel sessizlik algılarında herhangi bir farklılık oluşturmadığı sonucuna varılabilir. Sevindim (2020), Kılıçarslan (2021) ve Aktan (2021) tarafından konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Gök (2020) ise çalışmasında okul ortamı ve yönetici alt boyutlarında eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit etmiştir.

Araştırma verilerine göre öğretmenlerin okul iklimi ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, sınıf öğretmenlerinin okul iklimi ile örgütsel sessizlik algıları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca okul iklimi alt boyutları ve geneli ile örgütsel sessizlik alt boyutları ve geneline ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı en yüksek ilişkinin örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutu ile okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu arasında olduğu görülmektedir. Burada orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Yöneticinin performansının yüksek olduğu, başka fikirlere saygı duyduğu, meslektaşlarından gelen önerilere açık olup ve bu önerileri hayata geçirebildiği bir ortamda, öğretmenlerin hem yöneticilerin eksiklerini dile getirmede hem de yeni uygulamalar hakkında duygu ve düşüncelerini ifade etmede daha cesur oldukları yorumu yapılabilir. Bu ifadenin tam tersi düşünüldüğünde yöneticinin performansının düşük olması, diğer fikirlere açık olmaması öğretmenlerin daha çok sessiz kalmalarına neden olduğu söylenebilir.

Okul iklimi ile ilgili yapılan araştırmalarda, Yüner (2018), okul yönetişimi ile okul ikliminin tüm alt boyutları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Chung (2020), örgütsel iklimin meslektaş liderliği, profesyonel öğretmen davranışı ve öğrenci başarı baskısı alt boyutları ile öğretmen bağlılığı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulurken, çevre baskısı alt boyutu ile öğretmen bağımlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Ak (2019), okul iklimi ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu ile işe yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif

yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Seday (2021), öğretmen algılarına göre okul iklimi ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, Yangın (2015), öğretmenlerin etkileşimli adalet ve örgütsel sessizlik davranışları ile yöneticiye güven ve örgütsel sessizlik davranışları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Göven ve Şentürk (2019) çalışmalarında, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki bulmuştur. Dönmez (2016), örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Aydın (2016), yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç türleri ile öğretmenlerin sessizlik alt boyutları arasında pozitif ya da negatif yönlü etkileşim olduğunu belirtmiştir. Gök (2020), öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü yüksek düzeyli ilişki tespit etmiştir. Demirhan (2020), öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki bulmuştur. Aktan (2021), ilkokullarda okul iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin en yüksek olduğu bölümün destekleyici müdür davranışı ile örgütsel sessizlik geneli arasında olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul iklimi algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkileri regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda;

- Öğretmenlerin okul iklimi algıları, örgütsel sessizliğin duygu alt boyutundaki değişimin yaklaşık %18'ini açıklamaktadır. Okul ikliminin meslektaş liderliği ve öğrenci başarı baskısı alt boyutları, örgütsel sessizliğin duygu alt boyutunu negatif yönde, anlamlı olarak yordarken, çevre baskısı alt boyutu duygu alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır.
- Öğretmenlerin okul iklimi algıları, örgütsel sessizliğin sessizliğin kaynağı alt boyutundaki değişimin yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır. Okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu, örgütsel sessizliğin sessizliğin kaynağı alt boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordarken, çevre baskısı alt boyutu sessizliğin kaynağı alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı derecede yordamaktadır.

- Öğretmenlerin okul iklimi algıları, örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutundaki değişimin yaklaşık % 6'sını açıklamaktadır. Okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu, örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordarken, çevre baskısı alt boyutu yönetici alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı derecede yordamaktadır.
- Öğretmenlerin okul iklimi algıları, örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutundaki değişimin yaklaşık % 12'sini açıklamaktadır. Okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu, örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordarken, çevre baskısı alt boyutu izolasyon alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı derecede yordamaktadır.
- Öğretmenlerin okul iklimi algıları, örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutundaki değişimin yaklaşık % 41'ini açıklamaktadır. Okul ikliminin meslektaş liderliği alt boyutu, örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordarken, çevre baskısı alt boyutu okul ortamı alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı derecede yordamaktadır. Buradaki bulgulara bakıldığında, okul ikliminin alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutlarından en çok okul ortamı alt boyutuna etki ettiği görülmektedir. Okulda yenilik yapmaya açık olan, velilerin olumsuz baskılarına karşı sessiz kalmayan, hiyerarşide bulunduğu konumu meslektaşlarına karşı kullanmayıp öğretmenlerin fikirlerine önem veren ve onların önerilerini hayata geçiren, kendini geliştiren bir idarenin olumlu okul ikliminin oluşmasına katkı sağlayabileceği söylenebilir. Öğretmenlerin sorunlarını rahatça dile getirebildiği ve bu sorunları çözüme kavuşturmaya istekli idarecinin olduğu bir okul iklimi, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının minimum düzeye inmesine olanak sağlayacaktır. Olumsuz bir okul iklimi mevcut olduğunda öğretmenlerin örgütsel öğrenmesinde, mesleki potansiyelinde, iş tatmininde, meslektaşlarıyla olan iletişim ve etkileşiminde azalmalar söz konusu olabilir. Literatürde okul iklimi ile örgütsel sessizliğin yordamaları ile ilgili yapılan araştırmalar incelenmiştir.

Yapılan çalışmalardan Yüner (2018), okul yönetişimi alt boyutlarının okul iklimini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonucunda, okul yönetişimi alt boyutları ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Okul yönetişimi alt boyutları, okul ikliminin yaklaşık %33' ünü açıkladığını belirtmiştir. Chung (2020),

örgütsel iklimin alt boyutlarının, öğretmen bağlılığındaki varyans değişimin %68' ini açıkladığını ifade etmiştir. Ak (2019), okul ikliminin alt boyutları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğunu ve okul iklimi alt boyutlarının, öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyinin %16'sını karşıladığını tespit etmiştir.

Yangın (2015), etkileşim adaleti ve yöneticiye güven değişkenleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu, etkileşim adaleti ve yöneticiye güvenin örgütsel sessizliğin %17'sini açıkladığını belirtmiştir. Aydın (2016), okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç türleri, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin %35'ini yordadığını ifade etmiştir. Sevindim (2020), yönetim tarzı alt boyutlarının örgütsel sessizliğin önemli bir yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir. Gök (2020), farklılıkların yönetimi alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığını belirtmiştir. Aktan (2021), örgütsel iklim boyutlarının örgütsel sessizlikteki değişimin yaklaşık %51' ini açıkladığını belirtmiştir.

5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Öğretmenlerin okul ikliminde en yüksek algıladıkları profesyonel öğretmen davranışı algılarının korunarak daha da artırılması sağlanmalıdır. Öğretmenler arası işbirliğini artırarak, öğretmenlerin mesleklerine yönelik becerilerini geliştirmeye ve mesleklerini icra ederken özerk hareket etmesini sağlamaya yönelik çalışmaların yapılması bu duruma daha fazla katkı sağlayacaktır. Öğretmenlerin mesleki anlamda kabul görmesi, statü ve iş güvencelerinin olması onlara mesleklerinde profesyonelliğe ulaştırma konusunda olumlu katkı sağlayabilir.
- Araştırmada okul iklimi öğretmen görüşlerinin çevre baskısı alt boyutunda düşük düzeyde çıkması, yöneticilerin velilerden gelen baskılara karşı koyamadıklarında öğretmenlerin bu durumdan etkilenebildiklerini göstermektedir. Okul idaresinin, velilerle öğretmenleri kaynaştırıcı toplantı ve

etkinlik gibi faaliyetler gerçekleştirmesi olumlu bir okul ortamının oluşmasına zemin hazırlayacaktır.

- Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algılarında en yüksek ortalamanın yönetici alt boyutunda olduğu görölmektedir. Öğretmenlerin yöneticiye ait olumsuz düşüncelerini minimum düzeye indirebilmek için yöneticilere, okulu en verimli şekilde yönetebilmelerini, meslektaşlarıyla olumlu iletişim kurabilmelerini sağlamak amacıyla meb ile yök işbirliğinde çeşitli eğitim ya da seminerler verilebilir. Bunun yanında yöneticinin, öğretmenlerle olan iletişiminin yapıcı olması ve bu iletişimin uzun soluklu olması, başkalarının fikirlerine saygı duyması, iletişimi engelleyici faktörleri öngörüp bunları gidermesi olumlu okul ikliminin oluşmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca yöneticinin öğretmenlerin yaptıkları başarılı işleri takdir etmesi, başkalarının sözleriyle hareket etmeyip gerçeklere göre hareket etmesi ve öğretmenlere eşit davranması öğretmenlerin yönetici hakkındaki düşüncelerinin daha olumlu olmasını sağlayabilir.
- Öğretmenlerin düşük düzeyde algıladıkları örgütsel sessizliğin okul ortamına yönelik görüşlerinin korunması sağlanmalıdır. Öğretmenlerin düşüncelerini daha rahat ifade edebildikleri bir okul ortamının okul müdürü tarafından sağlanması, öğretmenlerin idareye olan güveninin daha da artmasına olanak sağlayacaktır.
- Kadın öğretmen görüşlerinin okul ikliminin profesyonel öğretmen davranışı alt boyutunda erkek öğretmenlere göre yüksek düzeyde anlamlı çıkması erkek öğretmenlerin meslektaşlarıyla olan bağlarının daha düşük olduğunu, birbirlerinin sorun ve sıkıntılarını gidermede yetersiz olduklarını göstermektedir. Erkek öğretmenlerin karşılaştıkları bu olumsuz duruma karşı okul içinde ve okul dışında öğretmenler arası iletişim ve işbirliğini arttıracak etkinliklerin (sportif yarışmalar, okul kültür gezileri, seminer) yapılması erkek öğretmenlerin görüşlerinde pozitif yönde bir değişim sağlayabilir.
- Mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizliği daha çok yaşamasının nedenleri olarak mesleğinin ilk yıllarında karşılaştığı zorluklar,

idareden çekinmeleri, meslektaşlarıyla sorun yaşamak istememeleri, tecrübelerinin bir olay ya da durumu çözmede yetersiz olması gösterilebilir. Mesleğinde yeni olan öğretmenlerin yaşadıkları sıkıntıları rahatça dile getirebilmeleri için idarenin daha ılımlı davranması, onlara yol göstermesi, yapılan bir hata karşısında kırılcı olmayıp yapıcı adımlar atması etkili olabilir. Ayrıca uyum seminerleri düzenlenerek yeni öğretmenlere profesyonel destek sağlanabilir. Tecrübeli öğretmenlerle işbirliğinin geliştirilmesi ve öğretmenler arasında öğrenme amaçlı paylaşımın desteklenmesi göreve yeni başlayan öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliği minimum düzeyine indirebilir.

- Okul iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki en yüksek ilişkinin olduğu öğretmen görüşleri dikkate alındığında; işini iyi yapan, mesleki donanımı üst düzey olan, meslektaşlarına karşı sorumluluklarını bilen ve onların düşüncelerini hayata geçirebilen bir idarenin varlığı, öğretmenleri bildiklerini ve deneyimlerini dile getirmede özgür kıldığı düşünüldüğünde aşağıdaki önerilerin okul ortamında uygulanması bu durumu daha da üst düzeye taşıyabilir.
- 1) Okul idaresinin mesleki yetkinliklerini arttırıcı yök ile işbirliği yapılarak bazı yönetici eğitimi faaliyetlerinin (arabulucu, problem çözücü, etkili iletişim, yasal mevzuat, etkili liderlik) yapılması
 - 2) Okulun fiziki imkanlarının ve teknolojik alt yapısının iyileştirilmesi ve düzeltilmesi konusunda idarenin kendini sorumlu görmesi
 - 3) Olumlu bir okul kültürünün oluşmasında okul idaresinin rolü büyüktür. İdarenin, öğretmenler ve öğrencileri okula olumlu bağlanmasını geliştirebilecek etkinlikler düzenleyebilmesi
 - 4) Okul müdürünün, okulda çalışan öğretmen ve personellerin çalışma potansiyellerin sorumluluklarını, beklenti ve ihtiyaçlarını iyi gözlemleyebilmesi
 - 5) Okul müdürünün ve öğretmenlerin velilerle iletişimini ve işbirliğini geliştirebilecek okul içi etkinlikler düzenlenmesi önerilebilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

- 1) Bu araştırmanın evreni Hatay ilinin Antakya ve Defne ilçelerinde görev yapan sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Farklı il ya da ilçeler belirlenerek araştırma yapılabilir.
- 2) Yapılan bu araştırma kamu okullarında gerçekleştirilmiştir. Özel okullardaki öğretmenlerin okul iklimi ve örgütsel sessizlik algıları üzerine ayrı bir araştırma yapılabilir, kamu ile özel okul arasındaki farklar belirlenebilir.
- 3) Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış, bu araştırma yöntemi dışında nitel araştırma yöntemi kullanılarak daha farklı verilere ulaşılabilir.
- 4) Bu araştırma kapsamına sadece ilkokullar alınmıştır. Ortaokul ve lise kademesindeki okullar da sürece dahil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Kocaeli.
- Acarbay, F. Y. (2006). *Kapsamlı okul iklimini değerlendirme ölçeğinin (Öğrenci formu) Türkçe dilsel eşdeğerlik güvenirlik ve geçerlik çalışması* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ak, K. (2019). *Okul iklimi ile öğretmenlerin işe yabancılaşıma düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Akar, A. (2006). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akbaba, A. ve Erdoğan, H. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul ikliminin oluşması. *The Journal of Academic Social Science*, 5, 211-227.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerindeki etkileri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Aktan, V. (2021). *İlkokullarda okul iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4(6), 136-147.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Arslan, N. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi.
- Aydın, S. (2019). *Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini kullanma becerilerinin okul iklimine etkisi (Kocaeli ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği (Erzurum İli Örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ayık, A. ve Savaş, M. (2014). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul iklimi ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 203-220.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: örgütsel sağlık. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2).
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Balcı, A. (2001). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama (2. Baskı)*. İstanbul: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Basım Yayın Dağıtım.
- Baykal, İ. (2007). *İlköğretim okullarında örgütsel iklimin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The Silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bilir, P. (2005). *Gençlik ve spor genel müdürlüğünün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları (Yayınlanmamış doktora tezi)*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Adana.

- Blatt, R., Christianson , M. K., Sutcliffe, K. M. & Rosenthal, M. M. (2006). A sensemaking lens on reliability. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7), 897-917.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality development of measures, and examination of related factors dissertation* (PhD Thesis). Ohio State University, Ohio – USA
- Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde örgüt iklimi: "Yönetimde ast-üst ilişkileri". *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*(7).
- Buluç, B. (2013). *Örgüt kültürü ve iklimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (20. Basım)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, A. (2020). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chung, J. F. (2020). Örgütsel iklim ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ege Eğitim Teknolojileri Dergisi*, 4(1), 14-23.
- Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record*, 111(1), 180-213.
- Çakalcı, N. (2019). *Okul iklimi ve bireysel yenilikçilik kavramları arasındaki ilişkide öğretmen özerkliğini aracılık rolü (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çalık, T. ve Kurt, T. (2010). Okul iklimi ölçeğinin geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(157), 167-180.
- Çalık, T., Kurt, T. ve Çalık, C. (2011). Güvenli okulun oluşturulmasında okul iklimi: Kavramsal bir çözümleme school climate in creating safe school: A conceptual analysis . *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(4), 75-80.
- Çaloğlu, D. Ö. (2014). *Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi, Ankara
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146.
- Çelik, V. (2012). *Okul yönetimi ve kültürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çevik, M. N. (2022). *Okulların örgüt yapısıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide okul ikliminin aracı rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çobanoğlu, Ş. (2007). *Susunkluk sarmalı ve siyasal iletişim* . İstanbul: Fide Yayınları.
- Çolak, İ. ve Altinkurt, Y. (2017). Okul iklimi ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 33-71.
- Demir, A. (2008). *Ortaöğretim okullarında okul iklimi ile öğretmen performansları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirhan, N. B. (2020). *Anaokullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Timaş Yayınevi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş.
- Doğan, D. (2011). *İlköğretim okullarındaki örgüt ikliminin yönetici ve öğretmenlerin değer sistemleri bakımından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Doğan, M. K. (2010). *Öğretmenlerin okul iklim algıları ile kaynaştırmaya ilişkin tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Doğan, S. (2012). Lise öğrencilerinin okul iklimi algıları. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 55-92.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt kültürü-örgütsel iklim ve etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 169-186.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Dyne, L. V., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Ellis, J. B., & Van Dyne, L. (2009). Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. Greenberg E. J., & Edwards M. S. içinde, *Voice and Silence in Organizations, inside (Part 2)*. Emerald Group Publishing.
- Emeksiz, Ö. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul iklimi ve liderlik etkenlerine ilişkin görüşleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları No:174.
- Farell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publication.

- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A Simple Guide and Reference (10a Ed.)*. Boston: Pearson.
- Gök, M. İ. (2020). *Öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Göven, E. K. ve Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir çalışma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-159.
- Güçlü, N. ve Türkoğlu, H. (2003). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 0-18.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi: İstanbul ili Anadolu yakası örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündoğan, A. ve Koçak, S. (2017). Öğretmen adaylarının okul iklimi algıları ile akademik öz-yeterlik inançları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Journal of Education*, 7(3), 639-657.
- Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89-115.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 1539-1554.
- Hernandez, T. J., & Seem, S. R. (2004). A safe school climate: A systemic approach and the school counselor. *Professional School Counseling*, 7(4), 256-262.
- Hoy, W. K. (2003). *School climate. Encyclopedia of education*. New York: Thompson Gale.
- Hoy, W. K., Smith, P. A., & Sweetland, S. R. (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *High School Journal*, 38(12).
- Huang, X., Vliert, E., & Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross- nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Hughes, W., & Pickeral, T. (2013). *School climate and shared leadership*. NY: National School Climate Center.

- İşlek, S. A. (2022). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algıları ile iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- John, M. C., & Taylor, J. (1999). Leadership style, school climate, and the institutional commitment of teachers. *International Forum*, 2(1), 25-57.
- Joinson, C. (1996). Recreating the indifferent employee. *HRM Magazine*.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). Öğretmenleri için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kaplan, L. S., & Geoffroy, K. E. (1990). Enhancing the school climate: New opportunities for the counselor. *The School Counselor*, 38(1), 7-12.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). *Örgütsel sessizlik. Örgütsel davranışta seçme konular*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Karadağ, E. (2008). Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgüt etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(3), 63-71.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T. ve Çalışkan, N. (2008). Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgüt etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 9(3), 63-71.
- Karadal, H. (2011). Örgütsel sessizlik davranışı: Etkenleri ve etkileri, yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar. *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışları*, içinde (s. 365-386). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt kültür ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Karşı, M. D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. Ankara: Pegem Yayınları.

- Kasırğa, İ. ve Özbek, O. (2008). Beden eğitimi ve spor yüksek okullarında örgüt iklimi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 59-68.
- Keçeli, İ. (2022). *İlkokul öğretmenlerinin okul iklimi algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kelner, S. (1998). Managing the climate of TQM organization. *Center for Quality of Management Journal*, 7(1), 46-61.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L., Shoss, M. K., Garcia, P. R., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *American Psychological Association*, 101(5), 731-742.
- Kılıçarslan, S. (2021). *Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*(2).
- Kulualp, H. G. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 745-761.
- Kurt, T. ve Çalık, T. (2010). Okul iklimi ölçeğinin (OIÖ) geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi* , 35(157), 167-180.
- Loukas, A., Suzuki, R., & Horton, K. D. (2006). Examining school connectedness as a mediator of school climate effects. *Journal of Research on Adolesence*, 16(3), 491-502.
- Memduhoğlu, H. B. ve Şeker, G. (2011). Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2013). Bir örgüt formu olarak okul ile özdeşleşmede akademik başarı ve özdisiplinin rolü. *Eğitim ve Bilim*, 38(167).
- Milliken, F., Morrison, E. W., & Hewlin, P. E. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken Frances J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- Nartgün, Ş. S. ve Demirer , S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşler. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. lexington: Lexington Books.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman il özel idaresinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Karaman.
- Özdamar, K. (2010). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdere, M. (2017). *Öğretmenlere yönelik şiddetin okul iklimi açısından değerlendirilmesi: Niğde ili örneği* (Yayınlanmamış doktora tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi, turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa: Marmara Kitap Merkez Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.
- Öztürk, M. ve Zembat, R. (2015). Okul öncesi yöneticilerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 31, 455-467.
- Peker, Ö. (1993). Okullarda örgütsel havanın çözümlenmesinde bir yöntem. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(4), 21-43.

- Pepper, K., & Thomas, H. (2002). Making a change: The effects of the leadership role on school climate. *Learning Environment Research*, 5, 155-166.
- Perlow, L. A., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 52-58.
- Peterson, R. L., & Skiba, R. (2010). Creating school climate that prevent school violence. *A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 74(3), 155-163.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research In Personnel And Human Research Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace (Unpublished doctoral thesis)*. Louisiana State University, Louisiana.
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 705-720.
- Scoot, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Seday, M. Ş. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul iklimi ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Sevindim, K. Y. (2020). *Lise müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini yordama düzeyi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2019). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Spicer, F. V. (2016). *School culture, school climate and the role of the principal (Unpublished doctoral dissertation)*. Georgia State University, Educational Policy Studies, Atlanta, US.
- Stetzer, A., & Morgeson, F. P. (1997). "Organizational climate and in effectiveness: evidence from 25 outdoor work cnew divisions". *Journal of Quality Management*, 2(2), 251.
- Şahin, A. ve Atbaşı, Z. (2020). Olumlu okul iklimi oluşturmada öğretmenin rolünün incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 672-689.

- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan performans ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şenel, T. ve Buluç, B. (2016). İlkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Türk Bilim Araştırma Vakfı*, 9(4), 1-12.
- Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler (4. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. In R. Tagiuri G. H. Litwin (Eds.). *Organizational climate: exploration of a concept*. USA: Boston: Harvard University.
- Tangirala, S., & Ramanujam, P. (2008). "Employee silence on critical issues: The cross level effects procedural justice climate.". *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Basım.
- Tayfun, A. ve Çatır , O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okulları için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TDK. (2019). Sessizlik [Veri Dosyası]. <https://www.tdk.gov.tr/> adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 12.06.2019)
- TDK. (2021). Ses [Veri Dosyası]. <https://www.tdk.gov.tr/> adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 04.08.2021)
- Tepe, N. ve Yılmaz, G. (2020). Öğretmenlerin okul iklimi algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları. *Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*, 15(25), 3360-3381.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Topçu, İ. (2019). *Okul iklimi ve kültürü*. Ankara: Anı.

- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uyar, E. (2022). *Okul öncesi eğitim kurumları öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(4-5), 441-458.
- Varlı, S. (2015). *İlkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi ilişkisi (Sakarya ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Welsh, W. N. (2000). The effects of school climate on school disorder. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 567(1), 88-107.
- Whitaker, T., Whitaker, B., & Lumpa, D. (2013). *Motivating & inspiring teachers: The educational leader's guide for building staff morale*. New York: Routledge.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1(2), 71-82.
- Yangın, D. (2015). *Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: Otel işletmeleri örneği* (Yayınlanmamış doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yurtal, F. ve Yontar, A. (2006). Sınıf Öğretmenlerinin öğrencilerinden bekledikleri sorumluluklar ve sorumluluk kazandırmada kullandıkları yöntemler. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 411-424.
- Yüksekbilgili, Ö. (2017). Özel sağlık işletmeleri çalışanlarının örgüt iklimi algılarının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *Journal of Economics*, 2(2), 45-60.

Yüner, B. (2018). *Okul yönetişimi ile okul iklimi arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Yayınlanmamış doktora tezi)*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.



EKLER

EK-01. Kişisel Bilgi Formu

Meslektaşım;

Okullarımızdaki okul iklimi algıları ile örgütsel sessizlik düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılması planlanmaktadır. Bu amaçla düzenlenen bu bilgi toplama formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, istatistiksel çözümlemeler için çeşitli kişisel bilgilerinizi belirtmeniz istenmiştir. İkinci bölümde, örgütsel sessizliğe; üçüncü bölümde ise okul iklimi algılarına ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Bu bilgi toplama aracı ile elde edilen veriler bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Formun hiçbir yerine adınızı yazmanız gerekmemektedir. Lütfen tüm maddeleri yanıtlayınız. Araştırmada elde edilecek bilgilerin doğruluğu, ölçeklerde yer alan ifadeleri içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. Katkılarınızı bekliyorum, teşekkür ediyorum.

Sevil FAİZ

Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algıları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

1.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz

- ☐ Erkek
- ☐ Kadın

2. Yaşınız

- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51 ve üstü

3. Mesleki kıdem yılınız

- ☐ 1-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21 ve üstü

4. Şu anki okulunuzdaki tecrübe yılınız

- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 15 ve üstü

5. Eğitim durumunuz

- ☐ Yüksekokul
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans

6. Hatay'da hangi ilçede görev yapmaktasınız?

- ☐ Altınözü
- ☐ Antakya
- ☐ Arsuz
- ☐ Belen
- ☐ Defne
- ☐ Dört Yol
- ☐ Erzin
- ☐ Hassa
- ☐ İskenderun
- ☐ Kırıkhan
- ☐ Kumlu
- ☐ Payas
- ☐ Reyhanlı
- ☐ Samandağ
- ☐ Yayıllar

EK-02. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

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

EK-03. Okul İklimi Ölçeği

	Okul İklimi Ölçeği	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Ara sıra (3)	Çoğunlukla (4)	Her zaman (5)
1	Yönetici konuyu tüm yönleriyle araştırır ve başka fikirlerin de var olduğunu kabul eder.					
2	Yönetici tüm öğretmenleri kendi eşiti görerek davranır.					
3	Yönetici arkadaş canlısı ve erişilebilirdir.					
4	Yönetici velilerden gelen baskılara karşılık verir.					
5	Yönetici belli performans standartlarını korur ve sürdürür.					
6	Yönetici öğretmenlerin önerilerini hayata geçirmeye çalışır.					
7	Yönetici yenilik yapmaya isteklidir.					
8	Öğretmenler birbirlerine yardım eder ve birbirlerini destekler.					
9	Öğretmenler işlerini büyük bir zevkle yaparlar.					
10	Öğretmenler meslektaşlarının mesleki yetkinliğine saygı duyar.					
11	Öğretmenlerin arasındaki etkileşim iş birliğine dayalıdır.					
12	Bu okuldaki öğretmenler uygulamalarında profesyonelce davranır.					
13	Öğretmenler, öğrencilerinin başarılı olmalarına yardımcı olmak için olması gerekenden fazlasını yapar.					
14	Öğretmenler meslektaşlarına güçlü sosyal destek sağlarlar.					
15	Okul, akademik başarı için yüksek ölçütler belirler.					
16	Veliler yüksek standartları korumak için baskı yaparlar.					
17	Öğrenciler önceki çalışmalarını geliştirmek için çok çabalarlar.					
18	Akademik başarı okul tarafından fark edilir ve takdir görülür.					
19	Veliler okulun gelişmesi için baskı yaparlar.					
20	Bu okuldaki öğrenciler kendileri için konan hedefleri başarabilirler.					
21	Okulu eleştiren bazı veliler okulun politikalarında değişim yaratabilirler.					
22	Yönetici velilerden gelen baskılara karşılık verir.					
23	Öğretmenler toplum baskısını hisseder.					

EK-04. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İzni

Re:



zülfi demirtaş [redacted]

15.09.2020 Sal 20:54

Kime: Siz



Sayın Faiz
Örgütsel Sessizlik Ölçeğini kullanabilirsiniz

Başarılar diliyorum

iPhone'umdan gönderildi

Sevil Faiz <[redacted]> şunları yazdı (15 Eyl 2020 19:47):

Sayın Hocam;
Mustafa Kemal Üniversitesi Sınıf Eğitimi Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisiyim. "Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması" adlı çalışmanızda yer alan ölçeğinizi yüksek lisans tez çalışmamda kaynak göstermek amacıyla kullanmak istiyorum. Bu konu hakkındaki izninize ihtiyacım vardır. Şimdiden teşekkür ederim.

EK-05. Okul İklimi Ölçeği İzni

 Re:

 Berna Namaldı Yüner

21.10.2020 Çar 14:11

Kime: Siz

 Okul iklimi ölçeği.docx
22 KB

iyi günler Sevil hanım,
Okul İklimi Ölçeğini kullanabilirsiniz. Ölçeğin maddelerini ve geliştirilme sürecini açıklayan dosya ektedir.
başarılar dilerim

Sevil Faiz 18 Eki 2020 Paz, 21:30 tarihinde şunu yazdı:

Sayın Hocam;
Mustafa Kemal Üniversitesi Sınıf Eğitimi Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yönetişimi ile Okul İklimi Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi " adlı çalışmanızda yer alan okul iklimi ölçeğinizi yüksek lisans tez çalışmamda kaynak göstermek amacıyla kullanmak istiyorum. Bu konu hakkındaki izninize ihtiyacım vardır. Okul iklimi ölçeğine de ulaşmam da bana yardımcı olursanız çok sevinirim. Şimdiden teşekkür ederim.

EK-06. Etik Kurul Kararı

Üzerinde doküman numarası bulunmayan dokümanlar kontrolsüz dokümandır.



HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	SAYFA NO
05.04.2021	06	06	1/3

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 05.04.2021 tarihinde Başkan Prof. Dr. Seval YAVUZ başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

KARAR-6: Dr. Öğr. Üyesi Emine DAĞLI koordinatörlüğünde Sevil FAİZ tarafından gerçekleştirilecek “İlkokul Öğretmenlerinin Okul İklimi Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı tez için hazırlanan materyaller Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında değerlendirilmiş olup veri toplama aracının üst kısmında araştırmanın Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi bünyesinde yapıldığına dair bilginin ve iletişim bilgilerinin belirtilmesi, ölçek izninin alınması ve Hatay İl Millî Eğitim Müdürlüğünden izin alınması suretiyle uygulanmasının uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

İMZA Prof. Dr. Seval YAVUZ Başkan		
İMZA Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ Bşk. Yrd.	İMZA Prof. Dr. Bülent ARI ÜYE	İMZA Prof. Dr. Gökhan ÖZDEMİR ÜYE
İMZA Prof. Dr. Melis MİNİSKER ÜYE	İMZA Prof. Dr. Murat TEK ÜYE	İMZA Prof. Dr. Nizam ÖNEN ÜYE

Doküman No:902-01-FR 006

İlk Yayın: 11.12.2015

Rev. Tarihi:

Rev. No: 00

Sayfa 1 / 1

EK-07. Araştırma İzin Onayı



T.C.
HATAY VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-32889839-605.01-22907243
Konu : Sevil FAİZ'in
Araştırma İzin Onayı

23.03.2021

VALİLİK MAKAMINA

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temel Eğitim Ana Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Sevil FAİZ, "İlkokul Öğretmenlerinin Okul İklimi Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki" konulu araştırmayı yapmayı talep etmektedir.

Söz konusu çalışmanın "Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 ve 2020/2 nolu Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine" uygun olduğundan, ilgilinin araştırmanın yüz yüze eğitim öğretime ara verilmesi göz önüne alınarak örgün eğitimin tam olarak başlamasıyla birlikte Müdürlüğümüzün izni ile denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, elde edilen verilerin kamuoyu ile paylaşılmadan önce Müdürlüğümüzün ilgili birimine iletilmesi ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının kullanılması koşuluyla; İlimiz Antakya ve Defne ilçelerindeki ilkokullarda görevli olan sınıf öğretmenlerine yönelik uygulama çalışması yapmasını, olurlarınıza arz ederim.

Mahmut SABAH
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
23.03.2021

Kemal KARAHAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Bu belge görevli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres:

Telefon No : 0 (326) 227 68 68
E-Posta: info@hatay.gov.tr
Kop Adresi : info@hatay.gov.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meh-ehps>

Belge İçin: Zeynep ÖZDAR - Dahiye : 1133

Unvanı: Memur

İnternet Adresi: www.hataymeh.meb.gov.tr Faks: 3262276069

Bu evrak görevli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakogta.meb.gov.tr> adresinden: 6828-3640-300d-bb1a-8afa kodu ile teyit edilebilir.

