

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Burak VARDAR**

**Danışman
Doç. Dr. Sinan YALÇIN**

EKİM 2024, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

“Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **Yüksek Lisans** tezim tarafımda incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Burak VARDAR

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : Eğitim Bilimleri

Program Adı : Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı : “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 65 sayfalık kısmına ilişkin 24.09.2024 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı %23’tür.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki alıntılar dahil edilmiştir. Filtrelemede yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 24.09.2024

Danışman: Doç. Dr. Sinan YALÇIN

Öğrenci: Burak VARDAR

KILAVUZA UYGUNLUK

“Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı Yüksek Lisans Tezi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Burak VARDAR

Danışman

Doç. Dr. Sinan YALÇIN



KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. Sinan YALÇIN danışmanlığında **Burak VARDAR** tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı’nda **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliği/oy çokluğu kabul edilmiştir.

24.09.2024

JÜRİ:

Danışman : **Doç. Dr. Sinan YALÇIN** (İmza)

Üye : **Prof. Dr. Hüseyin Hüsnü BAHAR** (İmza)

Üye : **Doç. Dr. İsa YILDIRIM** (İmza)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /2024 tarih vesayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... /2024

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Araştırmam boyunca tecrübelerinden yararlandığım ve bana rehber olan, desteğini üzerimden esirgemeyen, zorluk çektiğim konularda yardımcı olan ve her zaman beni anlayışla karşılayarak olumlu şekilde teşvik eden değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Sinan YALÇIN'a minnet ve şükranlarımı sunarım.

Araştırma ve yazım süresince yardımlarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Hüseyin Hüsnü BAHAR'a ve geri bildirim ve düzeltmeleri için tez savunmamda jüri üye olan Doç. Dr. İsa YILDIRIM'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan, hayatımın her anında ve alanında desteklerini esirgemeyen annem Aysun VARDAR'a, babam (Merhum) Mehmet VARDAR'a, ağabeyim Serdar VARDAR'a ve bu süreçte en zorlandığım anlarda destek olan, sevgisini esirgemeyen sevgili eşim Melike BUDAK VARDAR'a sonsuz kere teşekkür ederim.

Burak VARDAR, Erzincan, 2024

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Burak VARDAR

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Ekim 2024

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sinan YALÇIN

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki olası ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubunda 2023-2024 eğitim öğretim yılında Erzincan ili sınırları içinde bulunan resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevini ifa eden 403 öğretmen yer almıştır. Araştırmadaki veriler liderlik stilleri, örgütsel sessizlik ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılarak elde edilmiştir. Bu araştırmada nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir.

Okul yöneticilerinin genellikle dönüştürücü liderlik davranışı sergilediği ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik üzerinde tüm liderlik stillerinin anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin sessizlik üzerindeki göreceli önem sırası; sürdürücü liderlik stili, serbest bırakıcı liderlik stili, dönüştürücü liderlik stili şeklindedir. Dönüştürücü liderlik stili ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde orta düzeyde, sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik stili ile örgütsel sessizlik arasında ise pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Öğretmen, Liderlik, Liderlik Stili, Örgütsel Sessizlik

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL
ADMINISTRATORS' LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS'
PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL SILENCE**

Burak VARDAR

Erzincan Binali Yıldırım University

Graduate School of Social Sciences

Master Thesis, October 2023

Supervisor: Assoc. Dr. Sinan YALÇIN

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the direction and level of the possible relationship between the leadership styles of school administrators as perceived by teachers and the organizational silence levels of teachers. The study group of the research included 403 teachers working in official kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools within the borders of Erzincan province in the 2023-2024 academic year. The data in the research were obtained using leadership styles, organizational silence scale and personal information form. In this research, the relational survey model, one of the quantitative research models, was preferred.

It was observed that school administrators generally exhibited transformational leadership behavior and teachers' perception of organizational silence was at a medium level. It seems that all leadership styles are significant predictors of organizational silence. According to the standardized regression coefficient (β), the relative importance of the predictor variables on silence is; sustaining leadership style, laissez-faire leadership style, transformational leadership style. It is seen that there is a negative, medium-level relationship between transformational leadership style and organizational silence, and a positive, medium-level significant relationship between sustaining and laissez-faire leadership styles and organizational silence.

Keywords: Manager, Teacher, Leadership, Leadership Style, Organizational Silence

İÇİNDEKİLER

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iv
ÖN SÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	6
1.2. Yöneticilik ve Liderlik	8
1.3. Liderlik Kuramları	9
1.3.1. Özellikler Kuramı.....	10
1.3.2. Davranışlar Kuramı	11
1.3.3. Durumsallık Kuramı	15
1.4. Liderlik Stilleri	20

1.4.1. Dönüşümcü Liderlik	20
1.4.2. Sürdürümcü Liderlik	23
1.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik	24
1.5. Örgütsel Sessizlik Kavramı	25
1.5.1 Örgütsel Sessizlik Türleri.....	27
1.5.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	31
1.5.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	35
1.6. İlgili Araştırmalar	38

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli	42
2.2. Çalışma Grubu.....	42
2.3. Veri Toplama Araçları.....	43
2.3.1. Kişisel Bilgiler Formu.....	43
2.3.2. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği	44
2.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	44
2.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Bilgileri.....	45
2.4. Verilerin Toplanması.....	46
2.5. Verilerin Analizi	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri, Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar	47
3.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumlarına Ait Bulgular ve Yorumlar	48

3.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar	53
3.4. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordamasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar	56
4.1.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	56
4.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	58
4.1.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar	63
4.1.4. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordamasına İlişkin Sonuçlar	64
4.2. Öneriler	64
KAYNAKÇA	66
EKLER	76
ÖZ GEÇMİŞ	83

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

OMLS: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri

ÖSÖ : Örgütsel Sessizlik Ölçeği

SPSS : Statistical Package for Social Science



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırması.....	9
Tablo 1.2: Liderin Fiziksel ve Kişisel Özellikleri	11
Tablo 1.3: Sürdürümcü Liderliğin Boyutları	24
Tablo 1.4: Korunmacı ve Kabullenici Sessizlik Boyutları	29
Tablo 1.5: Sessizlik Türleri ve Bu Türe Ait İş Gören Davranışları ve Motivasyonu.....	31
Tablo 2.1: Öğretmenlere Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	42
Tablo 2.2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Bilgileri	45
Tablo 2.3.: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Bilgileri	46
Tablo 3.1: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stil Düzeyleri Ve Öğretmenlerin Psikolojik Sağlamlık Düzeyleri.....	47
Tablo 3.2: Algılanan Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	48
Tablo 3.3: Algılanan Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	49
Tablo 3.4: Algılanan Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	51
Tablo 3.5: Algılanan Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mevcut Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	52
Tablo 3.6: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stil Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Basit Korelasyon Analizi Sonuçları	54
Tablo 3.7: Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutunun, Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	55
Tablo 3.8: Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Alt Boyutunun, Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	55
Tablo 3.9: Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutunun, Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Geleneksel Liderlik Kuramları.....	10
Şekil 1.2: Reddin'in Dört Liderlik Boyutu.....	19
Şekil 1.3: Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	21
Şekil 1.4: Örgütsel Sessizlik Türleri.....	28
Şekil 1.5: Sessizliği Seçme Modeli.....	32
Şekil 1.6: Örgütsel Sessizlik Teorileri	35
Şekil 1.7: Sessizlik Sarmalı Görseli.....	37



GİRİŞ

Örgütleri, belirlenen ortak hedefleri hayata geçirmek amacıyla bir araya gelen bireylerin oluşturduğu bir grup olarak tanımlamak mümkündür. Oluşan bu grupların etkili ve uzun ömürlü olmaları için iyi yönetilmeleri gerekmektedir. İyi yönetilme için ise yöneticiye büyük iş düşmektedir, yönetici liderlik davranışlarını aktif kullanıyorsa başarıdan söz etmek mümkündür (Bozkurt, 2017).

Liderlik tanım ve bakış açısı olarak geçmişten günümüze değişimler göstermiş olsa da liderde bulunması gereken özellikler gözle görülür değişime uğramamıştır. (Kantos, 2011). Liderlikle ilgili farklı farklı tanımlar zamanla ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu tanımlardan bazıları şöyledir; Liderlik, örgüt üyelerini, örgütün hedeflerini gerçekleştirmede ikna etme sürecidir (Çelik, 2003). Lider, kuvvetli kişiliği olan, yanındakileri tesiri altına alan, yönetip yönlendiren, istediği şeyleri örgüt üyelerine zoraki olmayan şekilde yaptırabilen, tüm bunların yanı sıra onlara örnek teşkil edendir (Sorensen ve Epps, 1996). Liderlerin insanların oluşturduğu her grupta olması kaçınılmazdır. Bahsettiğimiz gibi liderlik çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Liderlik stilleri ise genel olarak üç boyutta ele alınmıştır bunlar, dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı olarak karşımıza çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012). Dönüşümcü liderlik, Bryman (1992) tarafından ortaya atılan liderin soyut unsurlarını ön planda tutan yeni bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik stiline ana fikir öncelikle örgüt içinde güven ortamı yaratmak ve çalışanların birbirlerine ve örgüte olan saygısını arttırmaktır. Bunun sonrasında örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için örgüt üyelerinin motive edilmesidir (Yukl, 1989). Dönüşümcü liderler saygısını kazandığı örgüt üyelerindeki eşitlik, adalet, özgürlük ve barış gibi değerleri üst düzeye çıkarmaya çalışır (Altun, 2003). Dönüşümcü liderler ekip sorumluluğu, üyeler ile lider arası beklentiyi ve ekip çalışmasını yüksek derecede önemserler aynı zamanda bu liderler örgütlerinin dönüşümünü sağlama yeteneğine sahiptirler (Bozkurt, 2017). Liderlik stillerinin ikinci boyutunda ise sürdürümcü (Transaksiyonel) liderlik bulunmaktadır. Bu liderlik örgütler hedefe ulaşırken görevlerini başarıyla yerine getiren üyelerin ödül alması gerektiğinden bahsetmektedir. Bunun aksine görevlerini yerine getirmeyen üyelerine ceza verme eğilimindedir. Sürdürümcü liderlik gücünü bulunduğu yasal konumdan almaktadır (Özgener ve Kılıç, 2009). Serbest bırakıcı liderlik Bass(1990) tarafından liderliğin

belirgin olmadığı veya liderin takipçileriyle herhangi bir iletişiminin ve yakınlığının olmadığı bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Bahsedilen liderlik yaklaşımında, liderler örgüt üyelerine belli bir sınırı olmayan özgürlük tanır, bir bakıma liderler örgüt üyelerini kendi hallerine bırakır. Bu tür liderler genellikle liderlik özelliklerinden yoksunlardır (Karip, 1998).

Örgütsel sessizlik kavramı Morrisson ve Milliken (2000) tarafından örgüt üyelerinin örgütün problemleri hakkındaki fikirlerini dikkate alınmama çekincesi veya negatif dönüt alma korkusuyla gizli tutmaları, söyleyememeleri olarak açıklanmaktadır. Örgütsel sessizlik her ne kadar pasif bir davranış olarak düşünülse de bu bilinçli ve aktif bir şekilde de karşımıza çıkabilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Problem Durumu

İnsanlar var olduğundan bu yana geçen zamanda hep birlik içinde kalmaya önem göstermiş ve toplu halde yaşamışlardır. Günümüz örgütlerin başlangıcının bu yüzden o günkü topluluklara dayandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Günümüz örgütlerindeki lider ve liderlik kavramı eski topluluklarda da gözümüze çarpmaktadır. Eski zamanlarda bu liderler daha çok dini ağırlıklı olarak karşımıza çıkmaktayken ilerleyen zamanlarda bu liderlik de çeşitlenmiştir.

Toplumun önemli insan yetiştirme kurumları ve aynı zamanda ülkenin gelişmesinde öncelikli rolleri olan okullar da yapısal olarak örgüt kabul edilmektedir. Örgüt çalışanları, iş görenler de okulda çalışan öğretmenlerdir. Eğitim kurumlarının yönetim aşamalarının yalnızca yöneticiler olan okul müdürleri, müdür yardımcılarının bırakılması pek doğru olarak kabul edilmemektedir. Örgütte eğitimin uygulanmasında başrolde olan örgüt çalışanları öğretmenlerin de söz hakları olması gerekmektedir. Geçtiğimiz yıllara göre eğitim kurumlarında da yönetim uygulamaları katılımcı bir şekil almıştır. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları da örgütün verimliliğini artırmış olarak görülmektedir (Çakal, 2016).

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin yönetim içinde olan karar alma süreçlerine katılımları ve alınacak kararlarda söz sahibi olmaları örgütün ilerlemesi bağlamında etkili sonuçlar doğurmaktadır. Öğretmen ve yönetici ortaklığıyla alınan kararların uygulanabilir olması daha mümkün olarak görülmektedir. Aynı zamanda bu kararlar daha başarılı sonuçları karşımıza çıkarmaktadır (Can ve Bayramoğlu, 2016:105).

Her örgütte olduğu gibi iş gören olan öğretmenler ve lider olan okul müdürleri örgütün ilerlemesi ve gelişmesi adına davranışlar sergilemektedirler. Her iki taraf da bu davranışları sergilerken, okul yöneticisinin yönetim şekline bağlı olarak her örgütte karşılaşılabilecek negatif durumlar da ortaya çıkmaktadır.

Ortaya çıkan bu negatif durumlardan biri de örgüt çalışanları öğretmenlerin sessizlik davranışı sergilemesidir. Alanyazında örgütsel sessizliğin nedenleri, bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak karşımıza çıkmaktadır Çakıcı (2010).

Örgütsel sessizlik kavramı örgüt üyelerinin örgüt içi konularda herhangi bir sebeple kendilerini ifade etmekten kaçınmaları, bilinçli şekilde elindeki bilgileri saklamaları ve bunları paylaşmamaları olarak açıklanmaktadır. İş görenler sorunlu biri gibi görünmemek veya dile getireceklerinin örgüt içinde herhangi bir değişikliğe sebep olmayacağını düşündükleri için sessizlik davranışı sergilerler. Bu davranış iletişimin olmaması gibi görünse de iş görenler bu yol ile iş arkadaşları ve yöneticilerine birçok mesaj verebilmektedirler (Çakıcı, 2007, s.152). Örgütsel sessizliğin eğitim kurumlarında görülmesi öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesine ve işlerini verimli ve keyif alarak yapmalarına engel olmaktadır (Aytuğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017).

Alanyazına bakıldığında liderlik stilleri ve örgütsel sessizlik kavramının eğitim örgütleri alanında az sayıda çalışıldığı görülmektedir. Eğitim örgütlerinin pozitif yönde yol alabilmeleri için örgüt içi görülen sessizlik davranışı, üzerinde araştırmalar yapılması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda örgüt içi sessizlik davranışının örgüt yöneticisinin sergilemiş olduğu liderlik stiliyle ilişkili olabileceği tahmin edilmektedir. Tüm bu nedenler sonucunda yapılacak araştırmanın literatüre faydası olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada da okul yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini ne kadar etkilediği üzerinde durulacaktır.

Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problemi “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki nedir?” şeklinde oluşturulmuştur. Yukarıda ifade edilen probleme yanıt aramak amacıyla aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur:

Alt Problemler

1. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik stilleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik algıları demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgüt elemanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı, aynı zamanda çalışanların örgütsel sessizliğini azaltacağı ve örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bir örgütte iş görenlerin örgütsel sessizlik düzeyi arttığı durumlarda örgüt ileri yönde yol alamayacağı düşünülmektedir. Bu unsurların değişmesinde liderlerin uygulayacağı liderlik stili de oldukça önemlidir.

Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgüt elemanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı, aynı zamanda çalışanların örgütsel sessizliğini azaltacağı ve örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bir örgütte iş görenlerin örgütsel sessizlik düzeyi arttığı durumlarda örgüt ileri yönde yol alamayacağı düşünülmektedir. Bu unsurların değişmesinde liderlerin uygulayacağı liderlik stili de oldukça önemlidir.

Varsayımlar

Çalışmaya gönüllü olarak katılan katılımcıların karşılarına gelen sorulara samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır

Sınırlılıklar

Bu araştırma 2023-2024 eğitim öğretim yılında Erzincan ilindeki MEB'e bağlı resmi okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan tüm branş öğretmenlerinin "Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği" ve "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" adlı ölçeklere sunmuş olduğu görüşlerle sınırlıdır.

Tanımlar, Temel Kavramlar

Öğretmen: Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü'nde öğretmenlik, resmi ya da özel eğitim kurumlarında çocuk, genç ve yetişkinlere öğretim verme işi olarak tanımlanır (Karataş, 2020).

Liderlik: Literatürde çok sayıda tanım ve içerik bulunmakta birlikte, liderlik üzerine yapılmış olan tanımların ortak özelliği, liderliğin "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı" oluşu yönünde olduğu gözlenmektedir (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe, 2013, s.72).

Lider: Davranışlarıyla astlarının çalışmalarını etkileyen, örgütün belirlenen amaçlarına ulaşması yolunda etkili rol sahibi olan, belirlediği yöntemlerle amaçlara ulaşmada ve örgüt içi uyumu sağlamada başarılı olan, tüm bunların yanı sıra kendini izleyenleri her konuda etkisi altına almayı başaran kişidir (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Liderlik Stili: Örgüt veya toplulukta lider konumundaki kişinin, örgütün diğer elemanlarına karşı nasıl davranış sergilediği ve bu davranışların örgütün diğer elamanları tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir (Hıdıroğlu, 2018).

Örgütsel Sessizlik: Örgütsel sessizlik kavramı örgüt içinde yer alan iş görenlerin, örgütün iyiliğine olan faaliyetlerin olumlu yönde ilerlemesine ve oluşan sorunların çözümüne fayda sağlayacak düşünce ve önerilerini herhangi bir nedenle dile getirmemesi sonucu olan durumdur (Alparslan, 2010).

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

İnsan var olduğundan beri toplum içinde kendine öncü olacak, yol gösterecek birilerini aramıştır. Buna göre lider ve liderlik olgusunun temeli insanlığın temeline dayanmaktadır diyebiliriz. İlk zamanlarda dini, politik ve askeri alanlarda daha çok öne çıkan liderlik kavramı zaman geçtikçe toplumun diğer alanlarına da sirayet ederek kendine geniş bir yer bulmuştur. Geçmişten günümüze lider belirli şekilde tanımlanmıştır. Bunları şöyle açıklamak mümkündür:

- Lider, örgütün bir üyesi konumunda diğer üyeler üzerinde pozitif etki yaratabilen kişidir (Başaran, 1992).
- Lider, grup üyeleri tarafından farkında olunan fakat dile getirilemeyen düşünce ve istekleri açıklayıcı bir şekilde ortaya çıkaran ve örgüt üyelerinin gizli özelliklerini hedefler çevresinde harekete geçirendir. (Celep, 2004)
- Lider, grubun ortak hedeflerini gerçekleştirmek için örgütün diğer üyelerini harekete geçiren ve onları kendini izlemeye istekli hale getiren kişidir (Koçel, 2014).
- Lider, gösterdiği davranışlarla örgütün diğer üyelerin gerçekleştirmiş olduğu işlere etki eden, örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirmesinde büyük payı olan, bunların yanında örgüt içi ahenkin sağlayıp üyelerin inançlarına ve değerlerine etki eden kişidir. (Arslantaş ve Dursun, 2008).
- Lider, örgüt elemanlarının kendisini etkilemesinden çok örgüt üyelerini etkileyen bir değişim ajanıdır (Bass, 1985).
- İdeal bir lider kendisini ve örgütün diğer üyelerini değerlendirme sürecinde hata yapmayan ve bunun yanında örgüt amaçlarıyla iş görenlerin ihtiyaçlarını bir araya getiren kişidir (Bursalıoğlu, 2000).

- Lider, örgütün hedeflerine yönelik ortaya koyulan grup etkinliklerini yöneltme ve koordine etme görevlerine sahip bir örgüt elemanıdır (Şimşek, 2007).

Bunlar dışında da Bakan (2008) liderlerde bulunması gereken özellikleri sıralamıştır, bunlardan bazıları şunlardır;

- Güvenilir ve dürüst olmak,
- Risk almak,
- Zekâ,
- İyimser olmak,
- İçsel motivasyon sahibi olmak,
- Öz-disiplin sahibi olmak ve uzun vadeli düşünebilmek,
- Becerikli olmak,
- Meraklı ve cesaretli olmak,
- Her duruma uyum sağlayabilmek,
- Zamanı etkili kullanabilmek,
- Tutarlı olmak,
- Yenilikçi olmak,
- Manevi hislere sahip olmak,
- Belirsizliklerle baş edebilmek,
- Stratejik birleşmeler ve ortaklıklar yaratabilmek,
- İnanç ve umuda sahip olmak,
- Sabırlı olmak.

Yapılan birçok çalışmada, lider ve liderlik kavramları arasında bir fark olduğu dile getirilmemiş veya bu konu üzerinde durulmamıştır. Araştırmaların çoğunda bu kavramlar iç içe anlatılmış ve ayırım yapılmamıştır. Fakat yukarıda belirttiğimiz liderin özelliklerine göre “lider” bir kişilik özelliğidir. Aynı zamanda lider bir örgütün üyesidir. Liderliğe bakacak olursak, Çelik’e (2007) göre liderlik bir davranışın ortaya çıkmasıdır. Lider ise bir örgütün elemanıdır. Başka bir araştırmacı Eren (2012), lideri yapılacak olan davranışa yönelten eleman olarak görürken, liderliği yaptıklarıyla alakalı olan bir süreç olarak ortaya koymuştur.

Toplumdaki herkes için farklı bir anlam içeren liderlik kavramı zaman içinde değişime uğramıştır. Liderlik kavramı bazılarında göre doğuştan gelen bir yetenek olarak

görülürken bazılarına göre ise sonradan ortaya çıkan ve bireyin geliştirebileceği bir özellik olarak görülmüştür (Aytaç ve Usta, 2023). Platon'un liderlik kavramını dile getiren ilk kişi olduğu düşünülmektedir. Ünlü filozof liderliği 'çevreyi dolaşarak yönetmek' olarak açıklamıştır (Şahne ve Şar, 2015). Bunun dışında liderlik olgusu üzerine birçok tanım yapıp literatüre kazandırılmıştır bunlardan bazıları şöyledir;

- Liderlik, birden fazla insanı belirlenen hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme, aynı zamanda bu hedefler çevresinde onları harekete geçirebilmeyi sağlayabilmedir (Eren, 1998).
- Liderlik, örgüt elemanlarının içten ve istekli bir şekilde örgütün hedeflerine yönelik çalışmalar yapmasını desteklemek ve etkilemektir (Balcı, 2005).
- Liderlik, bir konum veya anlık bir olgu olmayıp bir süreçtir. Devam eden bu süreçte liderin üzerine düşen örgüt elemanlarını doğru bir şekilde yönlendirip, onların karşısına çıkabilecek problemleri çözüme ulaştırmadır (Çalık, 2003).
- Liderlik örgüt üyelerini örgütün hedeflerini gerçekleştirme aşamasında ikna etme sürecidir (Çelik, 2004).
- Liderlik örgüt için uyumlu olacak değişimi başlatma amacıyla örgütü, örgütün sahip olduğu kültürün dışına çıkarabilmektir (Schein, 1992).

1.2. Yöneticilik ve Liderlik

Liderlik kavramı gibi yönetim kavramı insanlığın doğuşuyla ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra yönetimin en eski bilim olduğu düşünülmektedir. Bu iki kavramın genellikle aynı anlama sahip olduğu düşünülürken bu kavramlar birbirinden farklıdır. Lider kişi örgütün hedeflerini belirleyip bunların gerçekleşmesi için örgütte öncülük rolünü üstlenirken, yönetici ise bu hedeflere ulaşmak için oluşturulan planları gerçekleştiren örgüt üyesidir (Bursalıoğlu, 2015). Başka bir söylemle yöneticinin örgüt içinde bir pozisyonu vardır ve yönetim görevlerini yerine getirir. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt kaynaklarının kullanımını planlama, örgüt elemanlarını yönlendirme ve onların gösterdikleri performansı değerlendirme, örgüt içindeki süreçler içinde eşgüdüm sağlar (Akiş, 2023). Bakıldığı zaman yönetim sadece örgüt elemanlarının davranışlarını değil bir yandan da örgüt elemanlarını etkileyen durumları da içine almaktadır. Liderlik üyeler ve onların tutumlarıyla ilgilidir, yönetimi içine aldığı tek

nokta budur (Arıkan ve diğerleri, 2001). Özden (2002) liderler ve yöneticiler arasındaki farkları aşağıdaki gibi tablo şeklinde ortaya koymuştur:

Tablo 1.1: Liderlik ve Yöneticilik karşılaştırması

LİDER	YÖNETİCİ
Astlarını yönlendirendir.	Tüm yetki kendindedir.
Gücü kendi içindedir.	Gücü statüsünden gelmektedir.
Katılım onun için önemlidir.	Onun için önemli olan itaattir.
Yenilik yaratma çabasındadır.	Süregelen düzeni devam ettirir.
Yeni hedefler ortaya koyar.	Belli hedeflere bağlıdır.
Doğru olan işi yapmaya çalışır.	İşini doğru yapmaya çalışır.
Yönlendiren konumdadır.	Yöneten konumdadır.
Güven onun için önemlidir.	Kontrol onun için önemlidir.
Farklı yaklaşımlara açıktır.	Planlara sonsuz bit bağlılığı vardır.

İki kavram için yapılan tüm tanımlar ve birbirlerinden ayrıldıkları yerleri incelendiğinde yönetici ve lider birbirinden farklı davranışlara ve özelliklere sahiptir. Lider, yönetici rolüne sahip olmayabilirken, her yönetici de liderlik yeterliliğine sahip değildir. Sonuca bakacak olursak yeterli bir yönetici olabilmek için iyi bir liderlik becerisi gerekmektedir (Koçel, 1999).

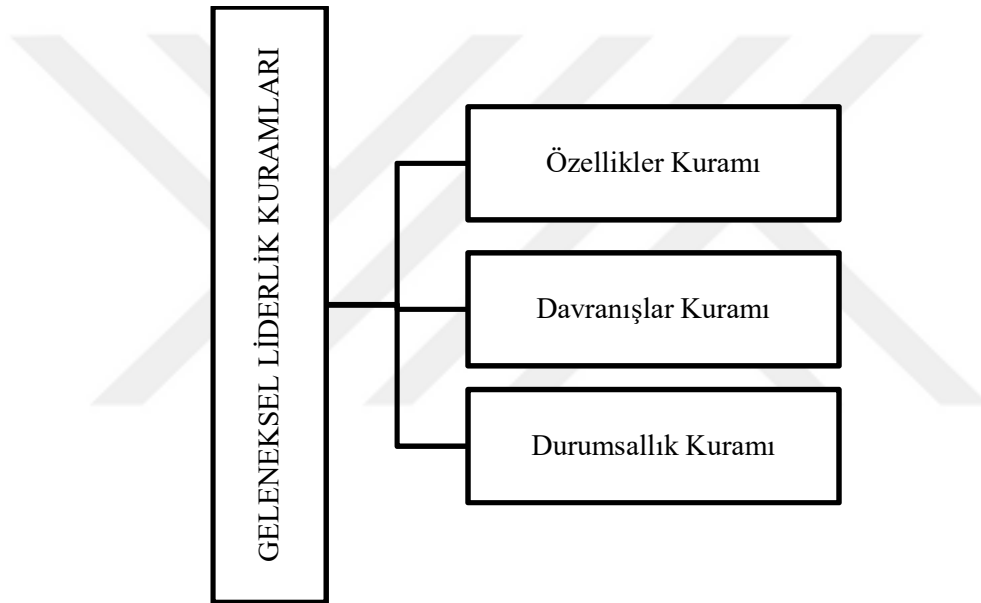
1.3. Liderlik Kuramları

İnsanlığın doğuşuyla ortaya çıkan liderliğe farklı dönemlerde farklı şekilde bakılmış ve bunlar da liderlik kuramlarını ortaya çıkarmıştır. Bu bakış açıları incelendiğinde liderin özellikleri, liderin nasıl oluştuğu ve liderin kendini nasıl geliştirebileceği kuramdan kurama farklılık göstermektedir. Liderlik kavramının ortaya çıktıktan sonraki dönemde baktığımızda 1920-1950 yılları arasında ortaya çıkan kuramlarda liderin özellikleri üzerinde durulurken sonraki dönem olan 1950-1960 yılları

arasında liderin davranışları üzerinde durulmuştur. 1960-1970 yılları arasında ise liderin çevresi ile olan ilişkisine bakan kuramlar daha sonrası yıllarda liderliğin rollerini incelemiştir (Geçmez, 2009).

Tüm bunlara baktığımızda liderlik kuramları 2 ana başlıkta karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi aynı zamanda aşağıda açıklayacağımız geleneksel liderlik kuramlarıdır. Bir diğeri olan yeni liderlik kuramları ise yeni birtakım becerileri vurgulayan liderlik yaklaşımları kastedilmektedir. Buna göre geleneksel liderlik kuramlarının başlıca üç başlıkta incelenmektedir:

Şekil 1.1: Geleneksel Liderlik Kuramları



1.3.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı büyük adamlar teorisinin devamı niteliğinde olan bir kuramdır. Özellikler kuramına göre liderler, liderlik yeteneklerini doğuştan getirirler veya bu özellikleri sonradan kazanırlar. Bu kuramın öncüleri etkili bir liderle etkili olmayan bir lideri bazı kişisel özellikleri ayırır (Güney, 2020, s. 370). Bu yaklaşıma göre etkili liderlere örnek verecek olursak bunlar krizleri çok iyi yönetebilmiş, Ghandi, Martin Luther King, Joan of Arc ve Mustafa Kemal Atatürk büyük liderler olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydıntan, 2021, s. 75). Bu yaklaşıma göre lider kişi grup içerisinde diğer üyelerden farklı özellikler taşıyarak, grubu etkisi altında bırakır ve bu şekilde grubu yönetir. Liderin sahip olduğu bu özellikler liderlik yaptığı süreçteki en önemli etken olarak görülmektedir (Koçel, 2001). Özellikler yaklaşımında liderin fiziksel yani

doğuştan getirdikleri özellikler ve kişisel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunları, Eren (2002) şöyle açıklamıştır;

Tablo 1.2: Liderin Fiziksel ve Kişisel Özellikleri

FİZİKSEL ÖZELLİKLER	KİŞİSEL ÖZELLİKLER
Boy	Zekâ
Ağırlık	Hitabet Yeteneği
Güçlülük	Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği
Yaş	Güven Verme veya Güvenilir Olma
Fiziksel Olgunluk Belirtileri	Girişimcilik
Sağlık Durumu	Riski Göze Alma
Yakışıklılık	Cesaret

Tüm bu liderlik özelliği belirleme çalışmalarına bakıldığında ise liderlik için ortak bir özellik üzerine fikir birliği sağlanamamıştır. Bir yandan da bu kuramın olumsuz yönlerine bakacak olursak bu kuramda örgütün diğer elemanları olan işgörenlerin ihtiyaçları dikkate alınmamıştır, aynı zamanda liderlerin özelliklerini belirmeye yönelik oluşturulan ölçütlerin soyut olması bunların geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlam olmadığı ve tartışmaya müsait olduğu gözlemlenmektedir. Bazı özelliklere sahip olup belli özelliklere sahip olmama durumunda lider olunamayacağı da pek açıklanabilir görülmemektedir. Bu kuramdan harekete çıkan araştırmacılar liderlik kuramları hakkında farklı alanlara yönelme durumunda kalmışlardır (Gedikoğlu, 2015, s.31).

1.3.2. Davranışlar Kuramı

Özellikler kuramının liderlik açıklamasında sadece liderin özelliklerini ele alması ve liderlerin belirgin şekilde aynı özelliklere sahip olmadığı anlaşılması üstüne 1940'lı yıllardan sonra liderlerin özelliklerine değil de liderlerin davranışlarına dikkat edilmeye başlanmıştır. Buradan yaptığımız çıkarımla davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının yetersiz olması sebebiyle ortaya çıkmıştır. Davranışsal kurama baktığımızda örgüt içinde

liderlerin örgüt üyelerine karşı davranışları ve tutumları başarılı olabilmeleri için önemli bir faktördür. Liderlerin etkili olması için, liderin örgüt üyeleriyle kurduğu iletişim, olumsuzluklar durumunda gösterdiği tavır, belli durumlarda astlara yetki devri gibi faktörler önemlidir (Dikmen, 2012).

Davranışçı kuramların ileriye gitmesinde bazı çalışmaların katkısı bulunmaktadır. Çalışmalara aşağıda bahsedilecektir.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal kuramlar kapsamında yapılan çalışmalardan biri Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalarda 1945 yılında hem sivil hem de askeri alandaki yöneticilerin liderlik davranışları üzerinde durulmuştur (Arıkan, 1997).

Çalışmalarda iyi boyut ortaya konulmuştur. İlk boyut anlayış olarak karşımıza çıkarken, ikincisi ise yapıyı harekete geçirme olarak belirlenmiştir.

- **Yapıyı Harekete Geçirme:** Örgütü belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirerek örgüt elemanlarının rollerini belirlemek ile alakalıdır. Örgüt üyelerinin rollerini ve rol yapılarını belirlemek ve onların verilen hedeflere ulaşmasında yol gösterici olmak bu tip liderlerin özelliklerindendir (Özkalp ve Kirel, 2005).
- **Anlayış:** Bu yapıya sahip olan liderler, astlarıyla yakın ilişki halinde olarak astlarının düşünceleri ve duygularıyla oldukça yakın ilgilidir ve örgüt elemanlarının ihtiyaçlarının neler olduğunun farkında olur. Bu tarz liderler ve örgüt üyeleri arasında arkadaşlık, samimiyet, saygı ve güven ilişkileri sağlamdır (Özkalp ve Kirel, 2005).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları Ohio Üniversitesi liderlik çalışmalarından kısa bir süre sonra başlamış ve çalışmalar neredeyse eş zamanlı şekilde yürütülmüştür. Bakıldığında bu iki çalışmanın birbirini tamamlayan çalışmalar olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmaların amacı örgüt üyelerin verim ve performans artışlarının nasıl sağlanacağını belirlemek olmuştur. Bunun için de işe devamı sağlamak, çalışanlardan alınabilecek en iyi verimi almak ve ürün maliyetlerini düşürmek gibi

değişkenler dikkate alınmıştır. Çalışmalar sonucunda liderliğin bireye ve göreve önem veren iki boyutu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucuna göre liderin bireye verdiği ilgi ve değer arttıkça göreve verdiği değer o kadar azalmaktadır (Northouse, 2004).

Bireye önem veren liderler, Örgüt elemanlarının çalışma koşullarını daha iyi hale getirmek için çaba gösterirler. Örgüt elemanlarının kişisel gelişimleriyle yakından ilgilenen liderler bunu geliştirmeleri için olanaklar sunar ve aynı zamanda bu liderler yetki devrine önem verirler. Göreve önem veren liderler ise otoriter liderler olarak tanımlanabilirler. Bu liderler örgüt üyelerinin belirlenen çalışma koşullarına uyup uymadıklarını kontrol edip, uyulmaması durumunda ise çeşitli cezalara başvurma eğilimlidirler (Kütükçü, 2021, s.11).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Blake ve Mouton Ohio State ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarını incelemiş ve sonuçlarına bakarak “Liderlik Izgarası” adlı bir yaklaşım ortaya koymuştur. Bu yaklaşıma göre liderliği iki boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar üretime ilgi ve insana ilgi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında 5 liderlik türünü içine alan bir model ortaya koymuşlardır (Balcı, 2002).

- **Takım Liderliği:** Bu tarz liderler örgüte kendini adanmış liderlerdir. Örgütün başarısını artırmak için örgüte gönüllü bireyleri almayı tercih ederler. Örgütsel mutluluğa ulaşma amacıyla olan lider bunun için örgütte dayanışma, saygı ve karşılıklı güven içeren bir atmosfer oluşturur. Aynı zamanda hem üretime hem de bireylere ilgi vardır.
- **Orta Yolcu Lider:** liderlik türünün adından da anlaşılacağı gibi bu tip liderler örgüt elemanına ve üretime olan ilgisi ne yüksek, ne düşük olup orta düzeydedir. İş görenlerin motivasyonu ile örgütün verimliliği paralel ilerler.
- **Göreve Yönelik Lider:** Bu liderlik stilinde lider, örgüt elemanları ve üretim unsurları arasında bir fark görmez. Lider örgütte verimliliği artırmak için çalışma şartlarını düzenler. Liderin sorumluluğu işlerin planlanması, yönlendirme ve denetleme olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Şehir Kulübü Liderliği:** Şehir kulübü liderliğinde liderin üretim yönüne olan ilgisi yok denecek kadar azdır. Bunun yanı sıra liderin önemseydiği konu kişiler arası ilişki ve örgütteki mutluluktur. Bu liderler iş görenlerin istek ve

gereksinimlerini ön planda tutar ve yardımlaşmaya önem verirler. Bu tarz liderlerin olduğu örgütlerin başarılı olmalarının sebebi ise örgüt içinde anlaşmazlıklar olmaması ve iletişim kalitesinin yüksek olmasıdır.

- **Etkili Olmayan Lider:** Bu tarz liderler iş görenlere karşı ilgisiz olup onların ihtiyaçlarını asla dikkate almaz ve bu liderlerin tek amacı örgütteki konumunu korumaktır. Bu liderler üretimde yeterli verimi yakalayamazlar. Bunların yanı sıra bu liderler iş görenlerle pek iletişime geçmezler (Aksel,2003).

Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımları

Araştırmacı Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y kuramlarında insan ve yönetim stratejileri birbiriyle çelişmektedir. X yaklaşımı insanın doğasındaki bakış açısını ele alırken, Y kuramı ise insanın sahip olduğu potansiyelin aslında uygun ortam oluşturularak geliştirilmesini ele almaktadır (Çelikten ve Özbaş, 2014, s. 104).

Bu iki kurama bakacak olursak X kuramına göre:

- İnsan normalde çalışma konusunda isteksiz bir varlıktır.
- Risk ve sorumluluk almaya pek yaklaşmaz.
- Değişim onun için direnilecek ve reddilecek bir şeydir.
- İnsanın tutkusu ve hırsı yoktur.
- Pek zeki değildirler ve bu sebeple onlardan diğerleri faydalanır. (Karip 2014: 25).

Y kuramına göre:

- İş görenin gösterdiği zihin gücü ve çabaları dinlenmeleri kadar doğal bir olaydır
- Ödül sistemi kullanılırsa iş görenler amaçlara daha kolay ulaşırlar.
- Cezalandırmadan daha çok kişisel denetimin daha etkili olacağı düşünülmektedir.
- İnsanların gerçek yeteneklerini yansıtamamasının sebebi modern sistemdir.
- Eğer uygun koşullar sağlanırsa iş görenler sorumluluk kabullenmekten çok sorumluluk alan tarafta olurlar.

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak karşımıza çıkan Likert tarafından geliştirilen modelde Likert lider davranışlarını iş ve çalışan odaklı olacak şekilde sistem 4 modeliyle açıklamıştır.

- **Sistem 1 (İstismarcı-Otoriter Liderlik):** Bu sistemde astlar ve üsler arasında karşılıklı güven ortamından bahsetmek mümkün değildir. Üstler astları daha çok tehdit ve korku ile çalıştırırlar. İki grup arasında ilişkilerinde zayıf olduğunu söylemek mümkündür ve örgütte alınacak kararlarda ve amaçların belirlenmesinde tek etkili olan üstlerdir.
- **Sistem 2 (Yardımsever-Otokratik Liderlik):** Sistem 2’de astların hareketlerinde ve çalışmalarında korku ve ihtiyat mevcuttur. İletişim kısmen çift yönlüdür. Kararların çoğu yine üst kademedede alınırken bazı kararlar ise astlara bırakılmaktadır. Ödül ceza sisteminin kullanıldığı bir modeldir.
- **Sistem 3 (Katılımcı Liderlik):** Yönetim kısmı tam olarak astlarda olmasa bile yönetimin astlara güveni mevcuttur. Ödüller asıl güdüleme aracı olarak görünürken nadir de olsa cezalara başvurulur. Örgütün amaçlarının belirlenmesinde astların görüşleri de dinlenmektedir. Aynı zamanda astların kontrol sürecinde de geniş yetkileri vardır.
- **Sistem 4 (Demokratik Liderlik):** Yönetim ve astlar arasında karşılıklı güvenin yüksek olduğu modeldir. Yönetim astları amaçları belirleme ve karar alma sürecinde oldukça işin içine katmaktadır. İletişim de yukarıdan aşağıya değil yanlara doğru ilerlemektedir (Bakan ve Bulut, 2004).

1.3.3. Durumsallık Kuramı

Davranışsal ve özellikler kuramlarının bireyin kişisel özelliklerini, davranışlarını ve etkili liderliği açıklamakta zorluk çekmesinden dolayı durumsallık kuramları ortaya çıkmıştır. Bu kurama göre liderlik davranışı koşullara ve içinde bulunulan zamana göre değişmektedir (Zel, 2011). Bunu biraz daha açacak olursak her koşulda kullanılabilecek tek ve etkili bir yöntem, yani liderlik türü bulunmamaktadır. Verimli sonuçların alınabilmesi için birbirinden farklı liderlik türleri kullanılmalıdır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Bu kurama göre etkili liderlik için belli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurları Koçel (2011) aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- Lider ve iş görenlerin geçmişteki yaşanmışlıkları ve bilgileri
- İş görenlerin yetenek ve beklentileri

- Ulaşılması istenen amacın niteliği
- Gösterilen liderliğin ortaya çıkardığı teşkilatın özellikleri vb.

Durumsallık kuramları Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, House ve Evans'ın Yol Amaç Modeli, Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli, Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli olarak 5 başlıkta toplanabilir.

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık kavramını ortaya koyan kişi olup kuramın öncüsü olarak kabul ettiğimiz araştırmacı Fred Fiedler'dir. Fiedler'in kuramına göre liderin ortaya çıkışının içinde bulunulan durumla ilgili olduğu düşünülmektedir. Lider ortamın uygun olma şansında ortaya çıkmaktadır (Başaran, 1992).

Fred Fiedler çalışmalarından elde ettiklerini bir araya getirerek üç varsayım ortaya koymuştur (Hoy ve Miskel, 2010):

- Düşük denetim koşullarında, üretime önem veren lider ilişkiye önem veren liderden daha faydalıdır.
- Orta denetim koşullarında, ilişkiye önem veren lider, üretime önem veren liderden daha faydalıdır.
- Yüksek denetim koşullarında, üretime önem veren lider ilişkiye önem veren liderden daha faydalıdır.

Öztürk (2016), liderlik şeklinin durumlara uygunluğunu 3 ana başlıkta şöyle açıklamıştır:

Lider-Üye İlişkileri: İşgörenler ve liderler arasındaki güven ortamı ve saygı duyma ilişkileriyle ilgilidir.

Görevin yapısı: Örgütteki iş gören görevlerinin net bir şekilde ifade ortaya koyulması ve görevin yapısıyla ilgilidir.

Liderin Mevkii: Astların ödüllendirilmesi ve cezalandırılmasının yanı sıra işe başlatma ve iş akdine son verme yetkisi olarak karşımıza çıkar.

Fiedler'in ortaya koymuş olduğu kuramın önemi, öncelikli olarak etkinliği ön plana koyması ve tek bir liderlik tipinin olamayacağını savunması ve liderlerin farklı durumlara kendini adapte edebilmesidir.

House ve Evans'ın Yol Amaç Modeli

Yol amaç kuramının geliştiricileri Martin Evans ve Robert House'dir. Bu kuramın amacı örgütte liderin davranışlarının, iş görenlerin başarısına, iş doyumuna ve güdülenmesine nasıl etki ettiğini ortaya koymaktır. Yol amaç kuramına göre liderin gösterdiği davranışlar, iş görenlerin hedeflerini ne derece arttırırsa ve aynı zamanda lider iş görenlere yol gösterirse onların motivasyonunu ve iş doyumunu arttırır (Can, 1991).

Bu teoriye göre 4 farklı liderlik davranışı karşımıza çıkmaktadır. Bu farklı davranışlar, iş görenlerin motivasyonlarına, iş doyumlarına ve en önemlisi performanslarına etki edebilmektedir (Hoy & Miskel, 2012).

Bu 4 liderlik yaklaşımı şu şekilde açıklanabilir (Şimşek, 1999);

Emir Verici: Bu yaklaşımda liderler hangi görevin ne zaman yapılacağına kendi karar verir ve astlara belirtir.

Destekleyici: Lider astlarına dostça yaklaşmakta ve onların ihtiyaçlarıyla ilgilenmektedir.

Katılımcı: Liderler karar verme süreçlerinde astlarının görüşlerini önemsemektedir.

Başarı Arayıcı: Burada lider astların belirlediği yüksek amaçlara ulaşmasını ister ve bu süreçte onlara güvenir ve onları destekler.

Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

Karar verme modeli Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Yaklaşımına göre liderin gösterdiği davranışlar astlarıyla arasındaki ilişki ve liderin astları karar alma süreçlerine ne kadar kattığı ile ilgilidir (Telli, 2012). Yaklaşım daha çok karar verme süreçlerine odaklanmıştır. Verilecek olan kararların niteliği, vakti ve akla uygunluğu belirlenen ölçütlerdir. Tüm bu süreçlerin sağlıklı ilerlemesi ise amaçlara ulaşmada önemlidir (Çetinkaya, 2017).

Karar verme modelinde beş karar verme şekli bulunmaktadır. Kurama göre farklı durumlarda farklı karar verme şekilleri etkili olacaktır. Bu karar verme şekilleri şu şekilde açıklanmıştır;

- Lider kendinde olan bilgiyle sorunu çözüme ulaştırır veya kararı kendisi verir.

- Liderde bilgi yoktur ve bu bilgiyi astlardan elde ederken karar verme veya problem çözme yine lidere aittir.
- Lider problem konusunda astlarından görüşlerini teker teker alır fakat kararı yine tek başına alır.
- Liderler astlarla grup içinde problemi tartışır fakat kararı yine tek başına alırlar.
- Liderler grupta problemi astlarla birlikte belirler ve karar verme sürecinde yol gösterici olurlar. Kararlar grupla birlikte alınır (İlmez, 2010).

Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli

Kenneth Blanchard ve Paul Hersey'in ortaya koymuş olduğu yaşam eğrisi modelinde liderin kullanacağı liderlik stili seçiminde iş görenlerin gelişim düzeyleri, bir bakıma olgunluk düzeylerinin önemli olduğu açıklanmıştır. Kurama göre daha önceleri liderlerin işi veya ilişkiyi önemsemesinde iş görenlerin becerileri ve ruhsal gelişimleri önemliyken sonrasında bunlara çalışanların olgunluk düzeyleri de dahil edilmiştir. Bu olgunluk düzeyiyle ilgili boyutta iş görenlerin kendilerini yönlendirmeleri ve örgütte sorumluluk almaları ön plandadır. İş görenler çeşitli olgunluk düzeylerine sahip olduğu bu modelde bu olgunluk düzeyleri, liderin çalışanlar sayesinde ulaştığı hedefler ve çalışanların yerine getirdiği görevlere göre değişmektedir (Gedikoğlu, 2015).

Kenneth Blanchard ve Paul Hersey geliştirdikleri kuramda dört farklı olgunluk seviyesi belirlemiştir. Her bir olgunluk düzeyi bir liderlik yaklaşımına denk gelmektedir. Bu seviyeler M-1, M-2, M-3 ve M-4 olarak karşımıza çıkmaktadır. M-1 seviyesi en düşük olgunluk düzeyini göstermekte olup bu seviye M-4'e kadar artış göstermektedir. Bu liderlik tarzları aşağıda açıklanmıştır (Zel, 2001).

M-1: Bu yaklaşımda olgunluk seviyesi diğerlerine göre daha düşük seyretmektedir. Örgüt lideri iş görenleri hiçbir şekilde dikkate almazken örgüt yönlendirmesini ise emirler vererek sağlar.

M-2: M-1 modeline göre olgunluk seviyesi daha fazladır. Örgüt lideri kuralları uygulamak için iş görenleri ikna yöntemini kullanır ve yapısal normları göz önünde bulundurur.

M-3: Bu yaklaşımda ise iş görenlerin olgunluk düzeyleri orta düzeydedir. Örgüt lideri karar süreçlerine iş görenleri de katarken üyelere yönelik yaklaşımlar gösterir.

M-4: M-4 yaklaşımında iş görenlerin olgunluk seviyeleri üst düzeydedir. Örgüt liderinin iş görenleri dikkate alma seviyesi düşük olurken onlara daha çok planlama ve örgüt içi yetki olanakları sunar.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Bu model ortaya çıkana kadar liderlik konusunda 2 boyuttan bahsedildiğin, söylemek mümkündür. Daha önce bahsedilen boyutlar görev ve ilişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Reddin ise bu iki boyutun yanına "etkililik" adında yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu yeni boyut eklendiğinde kuram üç boyutlu olacağından sonraları bu kurama üç boyutlu kuram denmiştir (Aydın, 2011).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modelinde dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir. Reddin modelinde dört farklı temel liderlik şekli ortaya koymuştur. Korkmaz vd. , (2015) bu temel liderlik şekillerini şu şekilde tablolastırmıştır;

Şekil 1.2: Reddin'in Dört Liderlik Boyutu



Bunun yanı sıra Reddin bu yaklaşımının yanında dördü etkisiz diğer dördü de etkili olan sekiz liderlik biçimi ortaya koymuştur. Etkili yaklaşımlar; Bürokrat, İyi Niyetli Otokrat, Geliştirici ve Yönetici olarak karşımıza çıkarken, etkili olmayanlar ise; Misyoner, Uzlaştırıcı, Otokrat ve İlgisiz olarak karşımıza çıkmaktadır (Zel, 2011).

1.4. Liderlik Stilleri

Geçmişten günümüze eğitim örgütleri insan etkileşiminin oldukça yüksek olduğu ve iletişim unsurunun önemli bir yere sahip olduğu oluşumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu örgütlerdeki başarı ve kalıcılığın sağlanması konusunda önemli olan bir unsur olarak yöneticilerin uygulamış, kullanmış olduğu liderlik stillerini söyleyebiliriz. Liderlerin olmazsa olmaz bazı özellikleri dürüst olma, cesaretli olma, adaletli olma, saygın olma, ve yeterli bilgi ve donanıma sahip olma olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde liderlerin örgütün hedeflerini gerçekleştirme ve karşılarına çıkan problemleri çözme aşamasındaki davranışları onların tarzlarını açıklamaktadır (Altınlı, 2022).

Günümüze kadar yapılan araştırmalara bakıldığında liderliğin belirli ölçütlere göre sınıflandığı ve gruplandığı görülmektedir. Bunlar grup büyüklüğünde göre: yönetici liderler ve şahsi liderler, durumlarına göre: negatif ve pozitif, anlayış ve davranışa göre ise: destekleyici, karizmatik, demokratik, dönüştürücü, otokratik, serbest bırakıcı, hümanist, sürdürücü ve liderlerdir (Aytaç, 2021, s. 34).

Ele alacağımız liderlik stillerine bakacak olursak 1970’lerde McGregor Burns’un yapmış olduğu araştırmalar sonucunda liderlerin ortaya koymuş olduğu davranışlara göre dönüşücü ve sürdürücü liderlik yaklaşımları literatüre girmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Yapılan bu çalışmalar sonrasında araştırmacılar liderlik stillerini genişletmeye başlamışlardır. Ortaya çıkan yaklaşımların dayanağı Bass(1985) tarafından ortaya koyulan “Çok Faktörlü Liderlik Kuramı” olduğunu söylemek mümkündür. Bu kurama göre liderlik stilleri sürdürücü, dönüşücü ve serbest bırakıcı olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda Hoy ve Miskel (2012)’in yapmış olduğu sınıflama da bu şekilde karşımıza çıkmaktadır.

1.4.1. Dönüşücü Liderlik

1970’li yılların sonlarına doğru Burns ve Bass tarafından ortaya koyulan yönetim alanındaki çalışmalara baktığımızda liderlik davranışlarının klasik ve geleneksel olarak bir ayrım olduğu görülmektedir. Bu başlıkta ele aldığımız Dönüşücü liderlik kavramı ilk olarak J. McGroger Burns tarafından adlandırılmıştır. Bu kavram sonrasında Bass tarafından savunulmuş ve ileriye taşınmıştır (Korkmaz, 2006).

Dönüşücü liderler iş görenlerden kendilerine körü körüne bağlanmalarını, liderin her istediğini sorgulamadan yerine getirmemelerini ve bağımsız düşünme

yeterliliğine sahip olup eleştirel bakış açısına sahip olmalarını isterler. Bu liderler örgüt içinde yanlış yapma korkusu olmadan riski göze alabilirler ve yanlış yapma durumlarında bu yanlıştan ders çıkarıp bunu örgütün gelişimine pozitif yönde etki edeceğini düşünmektedirler. Ayrıca bu liderler örgüt içinde yeniliklere her zaman açık olan ve değişimi düşünmeden gerçekleştirme yeterliliğine sahip bireylerdir (Güler, 2007: 14).

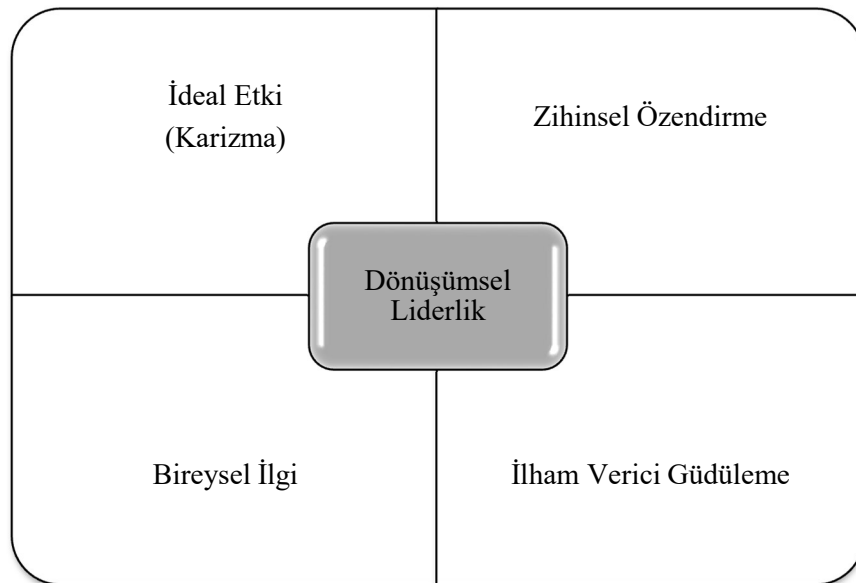
Bu liderler örgüt içinde bir vizyon ortaya koyarlar ve iş görenlerin bu vizyonu gerçekleştirmeleri için onları motive ederler. Aynı zamanda bu liderler iş görenlere model olurlar ve onların kendilerini aşmalarına yardımcı olurlar. Bunları yaparken iş görenlerden beklenti üstünde performans alırlar (Çalikoğlu, 2004: 35).

Bass'a göre bir örgütte dönüşümcü lider varsa aşağıdaki durumlar gerçekleşir (Çobanoğlu, 2003) ;

- Liderlerin kendi çıkarları her zaman örgütün çıkarlarının altındadır.
- İş görenlerin kendilerini gerçekleştirme ve başarı ihtiyaçları desteklenir.
- İş görenlerin morali yüksek olur.
- İş görenlerin neyin önemli, doğru ve güzel olduğunu yönelik farkındalıkları artar.

Sökmen(2010), dönüşümcü liderliğin dört ana ögesi olduğundan bahsetmiştir. Bunlar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır;

Şekil 1.3: Dönüşümsel Liderliğin Boyutları



İdealleştirilmiş Etki: Bu ögede lider iş görenlerin kendisiyle çalışma arkadaşı olmaktan dolayı gurur duymasını sağlar. Aynı zamanda lider örgüt için faydalı olacak işleri kendi çıkarlarından üstün tutar. Tüm bunları yaparken kendine saygı duyulmasını sağlar ve dışardan güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür. Bu liderler aynı zamanda ortak bir amaca sahip olduğunu örgüt içinde dile getirir ve ortak misyon sahibi olmanın önemini iş görenlere aşılar (Karip, 1998: 47).

İlham Verici Güdüleme: Bu liderler örgütünü ilerletecek olan gelişimleri belirsizliğe izin vermeden ve kaostan kaçınan bir ortamda hayata geçirmelidirler. Liderlerin tüm bunlar gerçekleşirken başarılı olabilmeleri için de iletişim becerilerinin yüksek ve oldukça iyi isteklendirme yeteneğine sahip olmaları çok önemlidir. Bunların yanı sıra iş görenler örgütün hedefleri doğrultusunda oluşan vizyonu içselleştirmelidirler (Güçlü ve Koşar, 2020).

Zihinsel Özendirme: Bu liderler örgüt üyelerinin başarılarını sınavarak onların sorunları yeniden yapılandırıp geçmiş durumlara yeniden yaklaşma çabalarını destekler ve bu süreçte onların yaratıcılıklarını ön plana çıkartmaya çalışır. Örgüt üyelerinin yanlışlarını örgüt içinde eleştirmeden onları sorunların çözümü için yeni düşünceler oluşturmaya teşvik eder. Tüm bu düşünceler ortaya koyulurken farklı düşünceler örgüt içinde eleştiri görmez (Lunenburg, 2003).

Bireysel İlgi: Dönüşümcü lider iş görenlerin ihtiyaçlarını dikkate alır ve bu ihtiyaçların daha fazlasını karşılamak ve onları güdülemek için çaba sarf eder. Bu liderler iş görenleri sadece bir grup üyesi olarak değil bir birey olarak görür ve onların değerli hissetmesi için ilgisini eksik tutmaz (Karip, 1998).

Başaran (2004), dönüşümcü liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır bu özelliklerden bazıları aşağıda açıklanmıştır;

- Liderler emir verme yerine iş görenlere ilham verirler.
- Liderler astlarını her zaman daha iyi olanı yapabilecekleri konusunda motive eder.
- Liderlerin öğrenme istekleri hiçbir zaman azalmaz ve bitmez.
- Liderler sürekli kendilerini geliştirirler.
- Liderlerin örgüte karşı sadakat duyguları oldukça gelişmiştir.

- Liderler çalışkan ve karizmatik özelliklere sahiptir.
- Liderlerin astları ikna etme gibi özellikleri vardır.
- Lider için takım ruhu oldukça önemlidir.
- Bu liderler risk alma durumlarında geri kaçınmazlar.
- Liderler riske girerler.
- Dönüşümcü liderler vizyoner kişilerdir.
- Liderler davranışlarıyla astları kendine hayran bırakırlar.

Dönüşümsel liderliğin eğitim boyutuna bakacak olursak bu liderler eğitim sisteminde köklü bir değişiklik yapmayı hedef edinmiştir. Bu özelliklere sahip olan liderler, okul müdürleri, öğretmenlere dönüşümü hissettirir ve bu dönüşüm heyecanını onlara yansıtır. Okullarda gelişim oluşması adına öğretmenleri isteklendirir ve onları değişime açık bir hale getirir (Yıldırım, 2006).

1.4.2. Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderlik kavramı literatürde transkiyonel, işlemsel, etkileşimci veya örgütsel liderlik olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu liderlik stiline kabul edilmiş geleneklere bağlı olduğu görülmektedir. Sürdürümcü liderler iş görenlerin geçmiş çalışma yöntemlerini etkili hale getirmeye çalışıp onlara bu sayede iş yaptırmaya çalışırlar (Ulukan, 2006). Bu liderlik stiline örgütün başarısı için iş görenlerin görevlerini ne kadar benimsediklerine ve ön plana alma durumlarına göre olumlu veya olumsuz pekiştirme araçları tercih edilir (Oğuz, 2011).

Bu liderlik türünde iş görenler ve liderlerin ilişki kurmalarındaki amaç örgütün çıkarları değil kendi çıkarlarıdır. Sürdürümcü liderler örgüt içinde yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı hususunda iş görenlere açık bir şekilde bilgi verir. İş görenlerin verilen görevleri başarıyla gerçekleştirmesi ve örgütün istenilen hedefe ulaşması durumunda liderler iş görenleri ödüllendirir. Aynı zamanda iş görenlere örgüt içindeki rolleri ve onlardan istenen beklentiler açık şekilde belirtilir (Buluç, 2009).

Sürdürümcü liderliğin koşullu ödül, beklentiye göre yönetim(aktif) ve beklentiye yönetim(pasif) olmak üzere üç boyutu vardır. Bu boyutlar aşağıda tablo şeklinde verilmiştir (Şahin, 2005).

Tablo 1.3: Sürdürümcü Liderliğin Boyutları

Koşullu Ödül	Liderler iş görenlerin göstermiş olduğu çabanın karşılığını verir ve onların göstermiş olduğu iyi performansını ödüllendirirler. Elde edilen başarılar takdir görür.
Beklentiye Göre Yönetim (Aktif)	Liderler örgüt içinde ölçütlere ne kadar uyulduğu ve kurallardan sapmaları takip ederler. Kusursuz müdahale ederler.
Beklentiye Yönetim (Pasif)	Belirlenen ölçütlere pek karışmazlar. Problem olduğunda müdahale ederler.

Tüm bu boyutlar haricinde Çelik (2004), sürdürümcü liderliğin özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Liderler örgüt çalışanlarını kendi istekleri doğrultusunda isteklendirirler.
- Liderler örgüt içinde yapılan işlerden kaynaklı hataları astlara yüklerler.
- Liderler astlarının yüksek olan performanslarını ödüllendirirler.
- Sürdürümcü liderler örgütteki mevcut sistemi bozmamak isterler ve gelenekçi bir yapıya sahiptirler.
- Kurallar konusunda katı olurlarken, örgüt içi çalışmalarda genellikle hata kabul etmezler.

1.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik örgüt içinde iş görenlere tam özgürlük sağlayan bir liderlik stilidir. Bu liderlik stilinde iş görenler kendi hedef ve planlarını kendi belirlediği görülmektedir. Serbest bırakıcı liderlerin bulunduğu örgütlerde genellikle personel kalitesi düşüktür ve iş bölümü yetersizdir. Bu nedenlerle örgüt performansının ve hedeflere ulaşmadaki başarının da yüksek olması düşünülemez (Küçükali, 2011).

Bu tarz liderlik uygulanan örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için iş görenlerin mesleki yeterlilikleri ve yeteneklerinin yüksek olması şart olarak görülmektedir. Buna örnek verecek olursak bilim insanlarının çalışmaları, çalışma ortamları düşünülebilir.

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi eğer iş görenlerin yeterlilikleri düşük olursa örgüt başarısından bahsetmek mümkün değildir (Eren, 2001).

Serbest bırakan lider ve bu liderlerin olduğu örgütler Bass ve Stogdil'e (1990) göre aşağıdaki özellikleriyle açıklanmıştır (Korkmaz vd., 2015, s. 162).

- Örgütte iş görenlerin oldukça serbest olması sebebiyle liderin yaptırım uygulandığı söylenemez.
- Serbest bırakıcı liderler iş görenlere tam bağımsızlık verirler.
- Bu liderler iş görenlerin problemleriyle ilgilenmezler ve hatta onlardan kaçarlar.
- Liderlerden tamamen bağımsız hale gelmiş iş görenler örgüt içindeki karar alma süreçlerine pek katılım göstermezler.
- Liderlik stilleri arasında etkisi en düşük liderlik stili olduğu söylenebilir.
- Serbest bırakan liderlerin olduğu örgütlerde iş doyumunun en düşük seviyede olduğu görülmektedir.
- Serbest bırakan liderler iş görenlere destek olmayıp onları yönlendirme eğiliminde değildir.
- Bu liderlerin yönettiği örgütlerde üretimin kalitesi oldukça düşüktür ve bu örgütler etkili değildir.
- Bu şartlardan kaynaklanarak bireysel hedefler örgütün hedeflerinin önüne geçebilir
- Bu örgütlerde dayanışma ve örgüt bilinci düşük olduğundan bireylerin kendi hedefleri örgütün hedeflerinden önemli olabilir.

1.5. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik kavramının belli başlı tanımları olmasına rağmen Türk Dil Kurumunun sözlüğünde sessizlik “sessiz olma durumu, gürültüsüzlük, sükût” karşımıza çıkmaktadır. Sosyoloji alanında sessizlik kavramı suskunluk olarak tanımlanırken, psikoloji alanında özgüveni olmama, içe kapanma olarak görünmektedir. Tüm bu tanımların yanı sıra sakinlik ve huzuru da andırmaktadır (Çakıcı, 2007). Sözlük anlamı ve diğer tanımlar dışında sessizlik sadece konuşmama durumu değil, bir şeyleri saklama, duymazdan gelme, yazmamak ve protesto durumu olarak karşımıza çıkmaktadır (Ögel, 2021).

1970’li yıllarda ortaya çıkan sessizlik kavramının devamında örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili çalışmalar alanyazına eklenmiştir. Bu kavram üzerine yapılan ilk çalışma olarak Hirschman’ın çalışmasını göstermek mümkündür. Hirschman örgütteki sessizliği, iş görenlerin tatmin olmama durumlarına karşı oluşturdukları tepki olarak açıklamıştır (Algın, 2014).

2000’li yılların başında sessizlik kavramının örgütteki boyutu olan örgütsel sessizlik kavramını literatüre kalıcı olarak en fazla katkı veren ve üzerinde çalışan literatüre Morrison ve Milliken’in (2000) kazandırdığı düşünülmektedir. Morrison ve Milliken’den önce yapılan çalışmalar daha çok bireyin sessizliğini ele almaktayken bu iki araştırmacı yaptıkları çalışmalarda sessizliğin örgütsel alandaki boyutunu ele almışlardır (Girgin, 2019).

İş görenler örgüt içinde genellikle fikir belirtme yani konuşma veya sessiz-suskun kalma arasında seçim yapmak durumundadırlar. Yaşadıkları kaygıları ve düşüncelerini örgüt içinde açığa vurma veya saklama arasında bir karar vermeleri gerekmektedir. Genellikle iş görenler sessiz olma durumunu güvenli görmeleri sebebiyle örgüt ve diğer üyeler için faydalı olabilecek olan bilgileri açığa çıkarmamış olurlar (Morrison Milliken 2003).

Örgütsel sessizlik her şeyden önce astlarla yöneticiler arasında bir iletişim engeli olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenlerin sessiz olma durumu, yöneticilerin örgüt içi sorunlar üzerine pek fikirleri olmadığını gösterebilir. Örgüt içi sorunlu davranışlar sebebiyle ortaya çıkan sessizlik, yöneticilerin haberleri olmaması sebebiyle ortadan kalkmayabilir. Aynı zamanda hassas ve önemli meselelerde sessiz kalan iş görenler bu durumdan psikolojik olarak da etkilenebilmektedir (Robbins ve Judge, 2018).

Örgütsel sessizlik örgüt içinde farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu sessizliğe örnek verecek olursak, herhangi bir durum karşısında gereken tepkiyi göstermekten kaçınma veya hiçbir şey söylememe gibi davranışlar olabilir (Şimşek ve Aktaş, 2014). Örgütsel sessizliği Morrison ve Miliken (2000), iş görenler arasındaki iletişimin eksik olması ve iş görenlerin örgüt içinde düşüncelerini ve hissettiklerini herhangi bir şekilde ifade etmekten kaçınması durumudur. Aynı zamanda örgüt içindeki yüksek verimlilik sahibi ve örgüt için önemli olan iş görenlerin, bilinçli durumda üstlerine örgütün iyiliği ile ilgili fikirlerini, tepkilerini ve davranışlarını ifade etmek istememeleri

durumudur (Pinder ve Harlos, 2001). Tutar'a (2016) göre örgütsel sessizlik, örgüt elemanının bulunduğu örgütün gelişmesi için sunacağı fikirleri kendine saklamasıdır. Burada bilinçli bir suskunluk söz konusudur.

Örgütsel sessizliğin sebepleri çok farklı olabileceği gibi aynı zamanda sessizliği yorumlamak da çok zordur (Morrison Milliken 2003). Sessizlik kavramı üzerinde duran ve çalışmalar yapan Beer ve Eisenstat (2000) örgütsel sessizliğin yönetici kaynaklı olduğunu düşünmektedir. Beer ve Eisenstat'a (2000) örgütsel sessizliğin sebeplerini şunlardır:

- İş görenler arasında çatışmaların var olması.
- Yönetim biriminin örgütte verimli ve etkili olamaması.
- Örgütte yatay boyutta bir örgüt düzeni ve işleyişinin olmaması.
- Lider ve yöneticilerin iş görenler üzerinde serbest bir yaklaşım sahip olmaları.
- İş görenler arasında iletişimin etkili olmaması.
- Örgüt amaçlarının açık şekilde belirtilmemesi.
- İş görenlerde sorumluluk ve görev bilinci olmaması.

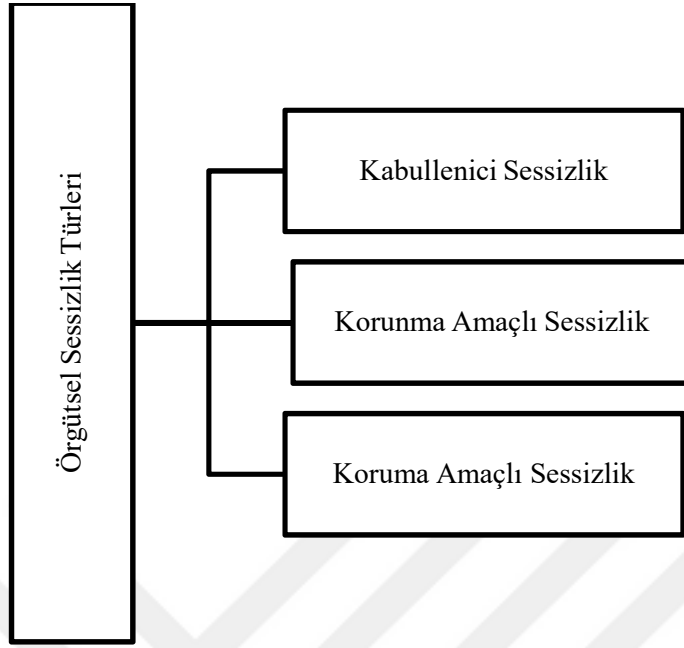
Örgütsel sessizlik Pinder ve Harlos' a (2001) göre sessizliğin beş adet çift yönlü işleve sahiptir.

- İş görenleri bir araya getirebilirken aynı zamanda birbirinden uzaklaştırabilir.
- Yoğun düşünmeyi sağlayabilirken düşüncesizliği de sağlayabilir.
- İş görenlere iyi gelebilirken onlara zarar da verebilir.
- Onay verme karşılığı varken aynı zamanda muhalefeti de temsil edebilir.
- Bilgiyi açığa çıkarabilirken onu saklayabilir.

1.5.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik konusunda literatür incelendiğinde sessizlik türleri farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Dyne vd. (2003) sessizlik kavramını üç başlık altında incelemiştir. Bunlar, kabullenici sessizlik, korunma-kendini koruma amaçlı sessizlik ve koruma amacıyla sessizlik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 1.4: Örgütsel Sessizlik Türleri



Kabullenici Sessizlik

Kabullenilmiş sessizlik türünde iş görenlerin isteyerek örgütle ilgili bilgi ve düşüncelerini örgüt içinde dile getirmeme durumu vardır. Bu sessizlik türünün temelinde iş gören herhangi bir gayret gösterse de bunun kabul edilmeyeceği ve bu gayretin değişim için bir fayda sağlamayacağını düşünmektedir. İş gören yapacağı konuşmanın örgüt içinde anlamı olmayacağına ve herhangi bir fark yaratmayacağına inanır ve düşüncelerini saklar. Aynı zamanda iş görenlerin fikirlerini saklamaları öne sürecekleri fikirler sonucu oluşacak değişimin örgüt potansiyeliyle aynı seviyede olmaması sebebiyle olabilir (Dyne vd., 2003).

Bu tarz sessizlik davranışının daha çok korku ve sindirme ağırlıklı örgütlerde olduğu görülürken, iş görenler fikirlerinin diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından desteklenmeyeceklerini düşünmektedirler. Genellikle kamu örgütleri yönetici fikirleri ile yürütüldüğü için bu örgütlerde bu tür sessizlik daha yaygındır (Algın ve Baskan, 2015, s.82).

Kabullenici sessizlik örgütlerde bazı somut örneklerle karşımıza çıkmaktadır bunlar: “boşa kürek çekme”, “böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çenen yorma” olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakıcı, 2010).

Korunmacı (Savunmacı) Sessizlik

Bu sessizlik kavramı iş görenler örgüt içindeki bir problem veya bir olayla ilgili düşüncelerini, fikirlerini açığa çıkarmaları durumunda karşılarına gelecek tepkiden çekindikleri ve korktukları için kendilerini koruma altına almak amacıyla sessiz kalmalarıdır. Sessiz kalmanın sebebi kendini dışardan gelecek tehditlerden korumak bir bakıma savunma kalkını oluşturmaktır (Dyne vd., 2003).

Bu bahsettiğimiz korku etkenine örnek verecek olursak, hata yapan yöneticiler kendilerini yetersiz hissetmek veya utanç duygusuna kapılmamak amacıyla iş görenlere korku içeren bir ortam yaratırlar. Bu korku ikliminin olduğu yerde iş görenler yöneticilerine yapılan hataları söyleyemez, örgütün iyiliği için herhangi bir bilgi aktaramazlar veya bu fikir ve bilgileri kendi iyilikleri için saklarlar (Durak, 2012).

Bahsettiğimiz gibi iş görenler örgüt için önemli veya örgütün gelişimi için pozitif katkı sağlayacak düşünceleri başlarına bir iş geleceği korkusuyla paylaşmaktan çekinirler. Bu çekinme ve korkma durumu bazı deyim ve atasözlerimizde görmek mümkündür ve bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

- Etliye sütlüye karışmamak.
- Erken öten horozun başı kesilir.
- Dil söyler saklanır, baş belaya katlanır.

Kabul edilmiş sessizlik savunmacı sessizliğe göre daha pasif bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Savunmacı sessizlikte örgüt elemanı örgütün içinde bulunduğu davranışı değiştirme yetisine sahiptir fakat karşılaşılabilecek durumu kestirememesi sebebiyle düşüncelerini kendine saklamaktadır (Dyne vd., 2003). Bu iki sezzizliğin arasındaki farkları Pinder ve Harlos (2001) aşağıdaki gibi sekiz farklı boyutta açıklamıştır.

Tablo 1.4: Korunmacı ve Kabullenici Sessizlik Boyutları

Boyutlar	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
Gönüllü Olma Durumu	Gönüllü	Gönülsüz
Bilinç Seviyesi	Bilinçli	Daha Az Bilinçli

Tablo 1.4: Korunmacı ve Kabullenici Sessizlik Boyutları Devamı

Kabullenme Seviyesi	Oldukça Düşük	Yüksek
Stres Seviyesi	Yüksek	Düşük
Alternatiflerin Farketme	Yüksek	Düşük
Ses Çıkarma Durumu	Yüksek	Düşük
Ayrılma Eğilimi	Yüksek	Düşük
Yoğun Duygular	Depresyon, Umutsuzluk, Öfke	Boyun Eğme

Korumacı (Örgüt Yararını Gözeten) Sessizlik

Bu sessizlik türünde iş görenler korunmacı sessizlikteki gibi kendini düşündükleri ve korumak istedikleri için değil örgütün ve iş arkadaşlarının yararını gözeterek sessiz kalırlar. Buna herhangi bir iş görenin alınan karara karşı memnuniyetsiz olsa dahi örgütün faydası nedeniyle sessiz kalması örnek gösterilebilir. Ayrıca iş gören örgüt içinde başkasından duyduğu bilginin örgüte zarar verme ihtimalinin olduğu durumlarda da sessizlik sergiler. Bir başka korunmacı sessizlik nedeni de çalışma arkadaşının kusurunu saklama durumlarında gerçekleşmektedir (Çakıcı,2010).

Tüm bunların yanı sıra iş görenlerin korunmacı sessizlik göstermesinin nedenlerinden biri de kendi stratejik planları da olabilir. Bugün vermeleri gereken tepkileri vermeyip karar sahipleri olan yöneticilerle aralarının açılmasını istemeyebilirler. Bu da politik bir sessizlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Tutar 2016). Bu sessizlik türünde örgüt elemanları sessiz kalmaları durumunda örgütün devamlılığının güçleneceğini ve örgütün gelişeceğini düşünmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001).

Dyne vd., (2003) sessizlik türleri ve bu türe ait iş gören davranışları ve motivasyonunu aşağıdaki tabloda ortaya koymuşlardır.

Tablo 1.5: Sessizlik Türleri ve Bu Türe Ait İş Gören Davranışları ve Motivasyonu

ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ TÜRÜ	ÇALIŞAN DAVRANIŞI/MOTİVASYONU
Kabullenici Sessizlik	İlgisiz Davranış
Kendini geri çekme ve fikirlerini örgütte fark yaratmayacağı inancıyla saklama.	Teslim olma nedeniyle fark yaratamama hissi.
Korunmacı Sessizlik	Kendini Koruyucu Davranış
Kendini koruma için gerçekleri görmeme ve korkarak düşüncelerini gizleme.	Korku temelli kişisel riski görme ve korku hissi.
Korumacı Sessizlik	Diğerlerine Yönelik Davranış
Örgütün yararı için gizli ve özel bilgileri saklama, koruma.	İş birliği amaçlı fedakâr davranma ve iş birliği hissi.

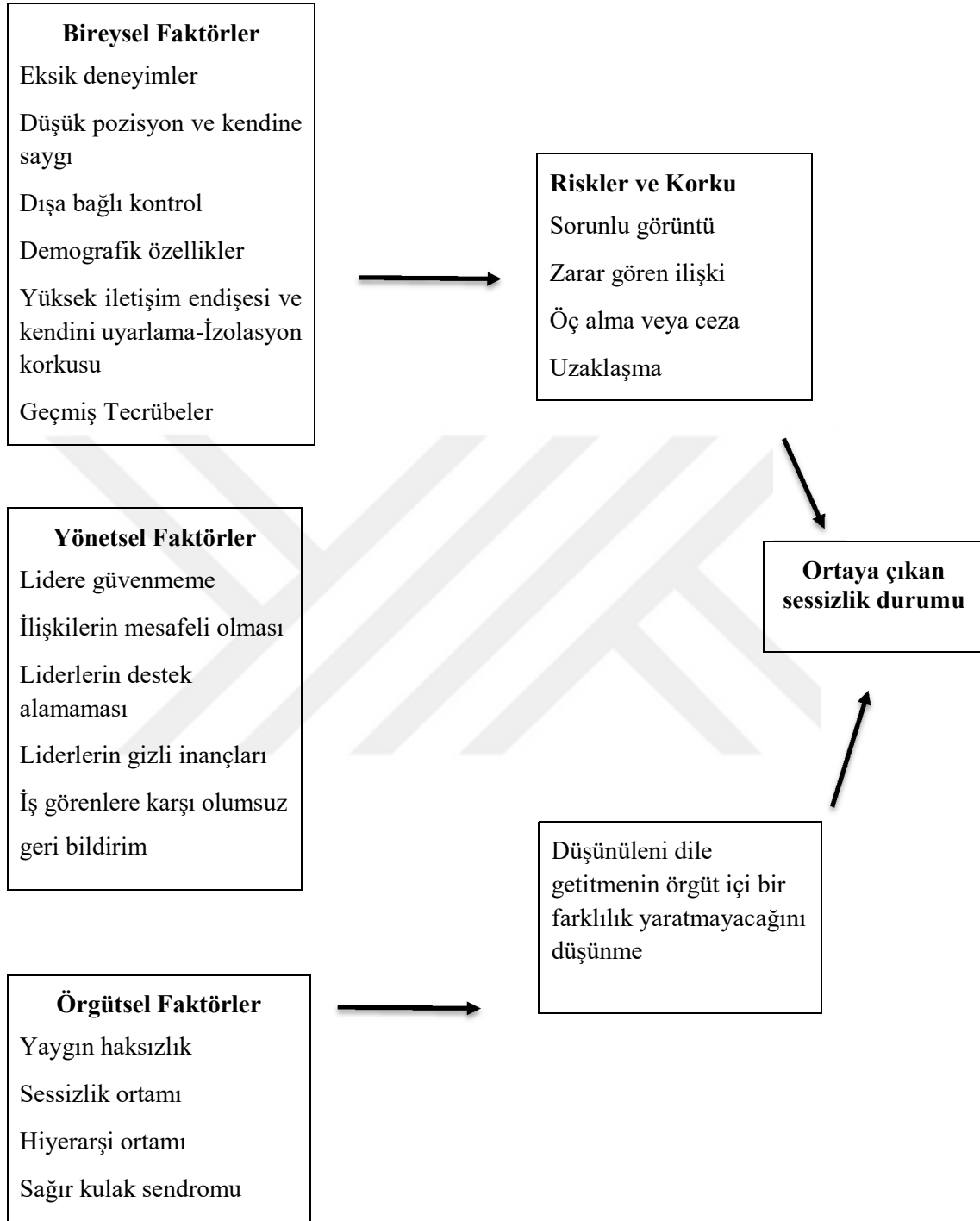
1.5.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizliğin yüksek olduğu örgütlerde birçok engelin ortaya çıkması muhtemel olarak görülmektedir. Çıkan bu engeller örgütün ilerlemesini gelişmesini ve bunların yanı sıra örgüt elemanlarının kişisel gelişimlerini engelleyebilir. Örgütsel sessizlik örgütün gelişimini, örgüt içi yaratıcılığı ve örgütsel öğrenme durumunu engelleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Acaray, 2014).

Örgütlerde iş görenler diğer çalışanlarla aynı veya benzer fikirlere sahip olduklarını belirtse de iş görenlerin farklı olabilecek düşüncelerini gizleyip gizlemediklerini anlamak çok zordur. İş görenlerin açığa çıkmayan gerçek görüşlerinin ortaya çıkması yani bir bakıma örgütsel sessizliği ortadan kaldırmanın örgütleri pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Literatüre bakıldığında örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında birçok neden görülmektedir. Çakıcı (2010) örgütsel sessizliğin sebeplerini örgütsel sebepler, bireysel sebepler ve yönetsel sebepler olmak üzere üç başlık altında incelemiştir bu inceleme tablo şeklinde aşağıda çıkarılmıştır.

Şekil 1.5: Sessizliği Seçme Modeli



Örgütsel Faktörler

Örgütsel sessizliğin örgütsel nedenlerinden biri örgüt içi adaletsizlik kültürü ve yaygın haksızlık olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenlerin örgütte benimsedikleri adalet örgütün iş görene adil bir yaklaşım sergileyip sergilememesiyle ilgilidir. Buradan yola

çıkarak iş görenler örgütteki işleyen sürecin ve verilen ödül veya cezaların kendine ne şekilde uygulandığıyla ilgili karar vermekte ve buna göre bir örgüt içi tutum göstermektedirler (Greenberg, 1990).

Çalışanlar haksızlığa maruz kaldıklarını düşündüklerinde sessizlik davranışını tercih etmektedirler. Bu adaletsizlik veya haksızlık ilişkilerin görmezden gelinmesi, zayıf iletişim, bireyselci davranışlar, merkezileşmiş yapı gibi durumlarda açığa çıkar. Bu tarz ortamlarda çalıştığını düşünen iş gören, yöneticiye karşı güven duygusu taşımamakta ve konuşması durumunda olumsuz sonuçlarla karşılaşacağını tahmin etmektedir (Çakıcı, 2010).

Sessizlik ortamı yaratan örgütsel sebeplerden biri de örgüt içi hakim olan sessizlik iklimidir. Buna bir örnek verecek olursak örgüt içinde bir iş görenin karşı karşıya geldiği sorunla kendi başına ilgilenmesi ve bu çözüm sürecinde örgütün diğer alanlarıyla iletişime geçmemesidir. İş görenler korku ve sessizliğin hakim olduğu örgütlerde bu davranışı güvende olmak amacıyla sergilerler (Taşkiran, 2010).

Hiyerarşinin baskın olduğu ve rasmîyetin hakim olduğu örgütlerde açık iletişim ve eleştiri arka planda kalmaktadır. Tüm bunlar çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven duygusunu oluşturmamakta ve örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010).

Çalışanlar örgüt içinde meydana gelen sorunları ve karşılaştıkları olumsuzluklar karşısında düşüncelerini dile getirmeleri konusunda çekingen davranırlar veya konuştuklarında hiçbir sonuç elde edemeyeceklerini düşünerek olan olayları duymazlıktan ve görmezlikten gelirler ve yok sayarlar bu da örgüt içindeki örgütsel sessizlik nedenlerinden sağır kulak sendromu olarak karşımıza çıkmaktadır (Solmaz ve Serinkan, 2020).

Yönetsel Faktörler

İş görenler örgüt içinde çalıştıkları ortamın pozitif yönde ilerlemesi adına düşüncelerini açıklamaları için hevesli olmaları önemli bir durumdur fakat bu heves yöneticilerinin yardımı veya desteği olmadığı sürece etkili olmayacaktır. İş görenler yöneticileri tarafından engellere maruz kaldıkları sürece sessiz kalacaklardır (Yanık, 2012).

İş görenler yöneticilerinden olumlu olmayan geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerinin kendisiyle ilgili sahip olduğu örtük inançları sebebiyle sessizlik davranışı

sergileyebilirler. Geri bildirim çalışan ve yönetici arasında çift yönlü olması gereken dönüşlerdir. Özellikle iş görenler liderlerinden alacakları dönütlerle başarılı veya başarısız olduklarını değerlendirebilirler. Olumsuz geri bildirim sonucu iş görenlerin motivasyonlarında düşmeler olabilir ve iş görenler sessizlik davranışı gösterebilirler. İş görenlerin yöneticileri hakkında olumsuz geri dönüşleri ise dolaylı yünden iş görenlerin konuşturulmamasına neden olarak yine bir örgütsel sessizlik ortaya çıkarır (Morrison ve Milliken, 2000, s.708).

İş görenlerin liderlerine güvenmeme durumu örgütte sessizlik davranışı sergilenmesine neden olabilmektedir. Bazı örgütlerde iş görenler örgüt içi söz alıp fikir belirtmek istediklerinde yöneticiler tarafından engellenmektedirler ve bu engelleme iş görenler ve liderler arasında bir mesafe ortaya çıkarmaktadır. Bu engelleme sonucunda iş görenler konuşmanın bir anlamı olmadığını anlamakta ve sessizlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Gül ve Özcan, 2011: 112).

Bireysel Faktörler

İş görenlerin sessizlik davranışını sergilemesinde cinsiyet, eğitim durumu, yaş, hizmet yılı ve örgüt içi pozisyonu gibi demografik özellikleri etkilemektedir (Yeşilaydın, Bayın, Esatoğlu ve Yılmaz, 2016). Bu özelliklerden yaş faktörü Çakıcı (2008)'in yapmış olduğu bir çalışmada şu şekilde karşımıza çıkmaktadır; yaş arttıkça sesizleşme azalır ve iş görenler daha çok konuşmayı tercih etmektedir.

Örgütlerdeki iş görenlerin sessiz kalma nedenlerinden biri de örgüt içinde dışlanmaya maruz kalma korkularıdır. İnsanların birçoğu sergiledikleri davranışları toplum içinde beğenilme ve onaylanma durumuna göre şekillendirirler. İş görenler de düşündüklerini ortaya koyduğunda ve bu düşünceleri çoğunluk olmadığında sessizleşmeyi seçebilirler. Bu seçimlerinin sebebi dışlanma ve yalnız kalma korkusu olarak görülmektedir. İş görenlerin hissettiği bu korkunun artması sessizleşmeyi de arttıracaktır (Çakıcı, 2010: 22).

Örgüt içi sessizliğin bireysel nedenlerinden biri de geçmiş tecrübeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar geçmiş zamanlarda fikirlerini ortaya koyarken olumsuz tepkiler almışsa bundan sonraki süreçlerde fikirlerini ifade etmekten kaçınıp sessizlik davranışı sergileyebilirler. İş görenler bu olumsuz tepkiyi sadece kendileri almayıp böyle

bir tepkiye iş arkadaşları maruz kalmışsa da benzer tepkileri almamak için sessizlik davranışı sergileyebilirler (Algın, 2014, s.24).

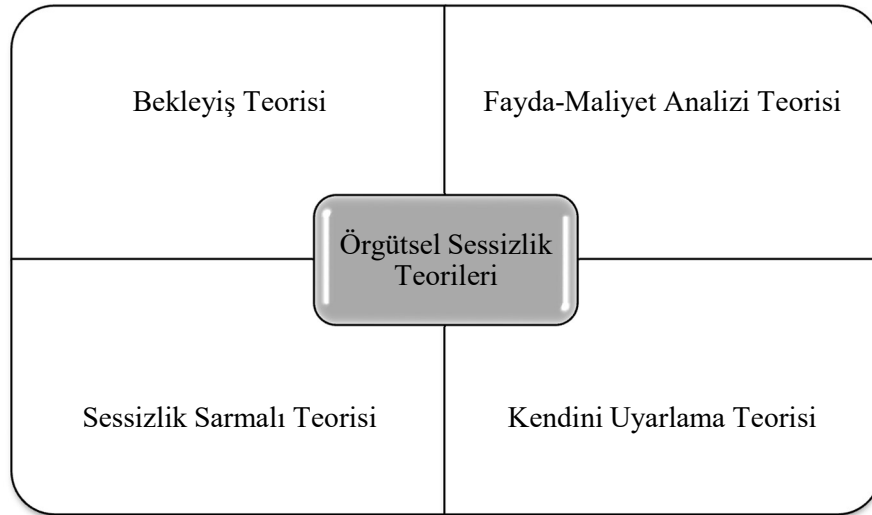
Örgütsel sessizliğin sergilenmesinde iş görenlerin deneyimlerinin eksik olması önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna örnek olarak yeni mezun olup iş hayatına yeni girmiş kişiler gödterilebilir. Bu iş görenler deneyim eksiklikleri sebebiyle adım atmaya çekinirler. Bu çekinmenin nedeni bilgisizlik de olabilir fakat ana nedeni örgüt içinde sivrilmeme isteğidir. Bu durumlar örgütlerde düşük pozisyonda çalışan iş görenler için de geçerlidir. İş görenler kendilerini deneyimli olarak görmedikleri için söz hakkına sahip olmadıklarını düşünürler. Bu durumda olan iş gören zarar görmemek adına sessiz kalmayı seçerler (Karayel, 2024).

1.5.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizliğe yönelik yapılan çalışmalar sessizliğin nedenlerine bağlı olarak belli teoriler üretilmesini sağlamıştır.

Örgütsel sessizliği açıklama amacıyla yapılan araştırmalar ortaya çıkan sessizlik davranışının sebeplerine bağlı olarak belli teoriler açığa çıkarmıştır. Temel olarak kabul edilen dört adet sessizlik teorisi karşımıza çıkmaktadır. Bu teoriler aşağıda açıklanmıştır.

Şekil 1.6: Örgütsel Sessizlik Teorileri



Bekleyiş Teorisi

Örgütsel sessizlik teorilerinden biri olan bekletiyiş teorisi Victor Vroom tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu teoriye göre iş görenler ortaya koydukları

performans ve verdikleri emek karşılığında örgütün yöneticisinden bir pozitif geri bildirim beklerler. Yöneticilerin iş görenlere olumlu davranışları iş görenlerde bir beklenti oluşturur ve onlar da beklenti içinde oldukları konularda düşüncelerini ifade etmek için istekli olurlar (Kaplan, 2007). Buradan yola çıkarak yöneticilerin iş görenlere olumlu dönütleri sesliliği ortaya çıkarırken olumsuz geri dönüşler örgütsel sessizliliği ortaya çıkarır.

Bekleyiş teorisinde davranışlara verilen geri bildirimler kadar hangi davranışa ve sonuca göre dönüt verildiği de önem taşımaktadır. Bu geri dönüt sözel olması dışında ödül olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Aynı zamanda bu teoride iş görenlerin davranışlarını neye göre seçtiği belli olmaktadır. Bu teoriyi tercih eden yöneticiler belli hususları göz önünde bulundurmalıdır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Kaplan, 2007) :

- İş gören için önemli olan ve beklentisinde olduğu ödül veya geri bildirim belirlenmelidir.
- Örgüt için faydalı olacak davranış ve ortaya koyulması istenen davranış seçilmelidir.
- Gösterilen performans ve verilecek ödül arasında bir ilişki olmalıdır.

Fayda Maliyet Analizi Teorisi

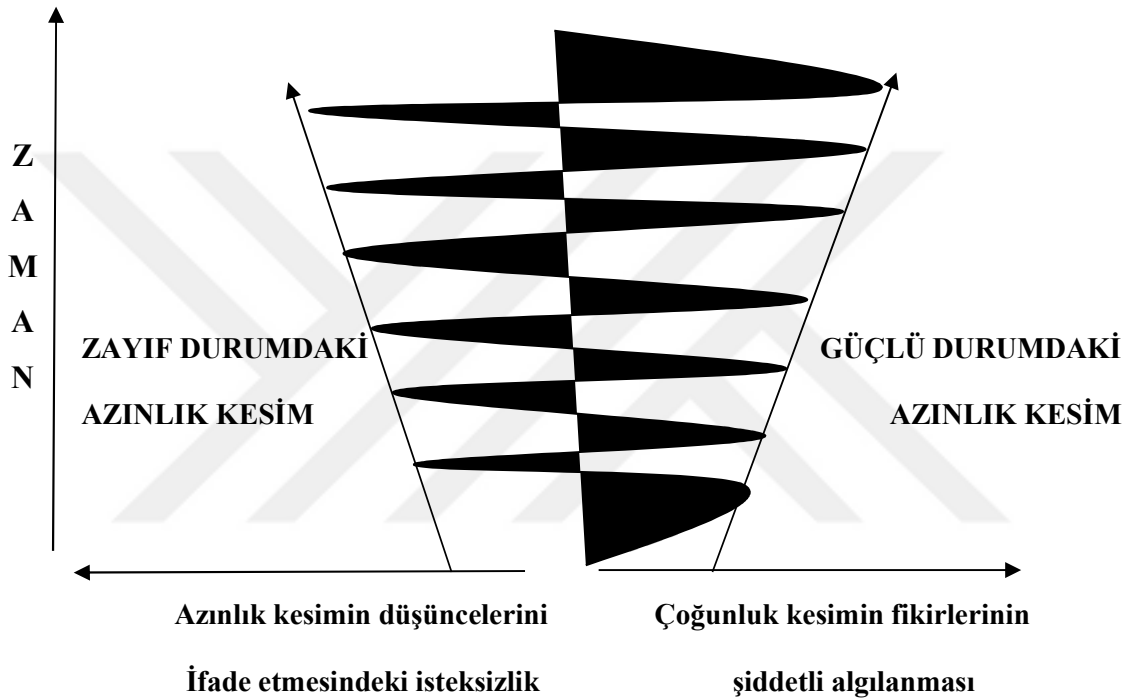
İş görenler örgüt içinde sesli veya sessiz olma hali konusunda tercih yapacakken liderlerinin davranışlarını ve örgüt içi deneyimlerini dikkate alırlar. Sessiz olma durumunda elde edeceği kazanımlara karşı sesli olma durumunda ödeyecekleri bedel arasındaki farkı hesaplayarak bir fayda-maliyet analizi ortaya çıkarırlar (Premeaux, 2001). İş görenlerin seslilik davranışı sergilemesinin bazı bedelleri olabilmektedir. Bunlara karşı tepkiler, popüleritede azalma, gruptan dışlanma ve enerji ve zaman kaybı örnek gösterilebilir. İş görenler tüm bu bedellerin ve risklerin muhasebesini yaparak ne zaman ve nasıl konuşacaklarını tercih ederler. Tüm bu muhasabeyi yaparken örnek olarak örgüt içindeki benzer olayları değerlendirirler (Çakıcı, 2007, s.152).

Sessizlik Sarmalı Teorisi

Alman Sosyolog E. Noelle Neumann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi öncelikle kamu alanı için ortaya koyulmuştur. Örgüt içi sessizlik sarmalı örgütün

gelişmesi ve ilerlemesi için önemli ve gerekli olan tartışma ortamlarında iş görenlerin dürüst davranmasına ve açık konuşmasına engel olabilir. Yapılan çalışmalar sonucunda ise örgüt çalışanlarının azınlık kesimin düşüncelerini kabul etmek yerine çoğunluk grubun düşüncesini kabul ettikleri tespit edilmiştir (Bildik, 2009). Örgütlerin gelişmesi adına sessizlik sarmalı kırılmalı ve yeni fikirlerin açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir (Kahveci, 2010: 12).

Şekil 1.7: Sessizlik Sarmalı Görseli



Kendini Uyarlama Teorisi

Örgütsel sessizlik teorilerinden biri olan kendini uyarlama teorisine göre çalışanlar içinde bulundukları durumlara uygun olan davranışları sergileme eğiliminde olup buna göre hareket ederler. Bu kavram bireylerin kişiler arası ilişkilerinde kendini ortaya koymanın bulunulan ortama göre ayarlanmasıyla ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003).

Bu teoriye göre iş görenler normal koşullarda sergileyeceği doğal davranışlarını tam olarak değişmese de bir sınırlandırma yaparak bulunulan ortama uygun hareket eder. İş görenin kendini uyarlaması ve davranışlarını sınırlandırması ne kadar az olursa fikirlerini ifade etme durumu da bir o kadar kolay olacaktır. Bunun yanı sıra kendini uyarlama konusunda yüksek beceriye sahip olan çalışanlar fikirlerini ifade etme

konusunda daha fazla zorlanacak ve grupta hakim olan fikri açığa çıkaracaktır. Kendi fikrini söyleme konusunda ise sessizlik davranışı sergileyecektir (Bildik, 2009).

1.6. İlgili Araştırmalar

Öncü, B. (2017) 'in yapmış olduğu, ''Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi'' adlı çalışmada(tez) özel ve devlet anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik stillerine göre okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonucu yanıt veren öğretmenler okullarında bulunan yöneticilerin daha fazla dönüşümcü liderlik stilini gösterdiğini dile getirmişlerdir. Bu sonuçtan dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Altınlı, O. (2022)'nın yapmış olduğu ''Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri ve Göreceli Yoksunlukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi'' adlı çalışmada(tez) kamu ilköğretim ve ortaokullarında yılında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik ve göreceli yoksunlukları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlerin cevaplarına bakacak olursak yöneticileri, genellikle dönüşümcü liderlik stilini göstermişlerdir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin tüm alt boyutları ile negatif yönde anlamlı bir ilişki vermiş ve yine tüm alt boyutlarını anlamlı derecede yordamıştır.

Canitez, S. (2022) 'in yapmış olduğu, '' Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi'' adlı çalışmada(tez) Sağlık Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışmanın sonucuna göre çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin nedenleri %10 düzeyinde dönüşümcü liderlik ile açıklanabilmektedir. Bakıldığında dönüşümcü liderlik gösterilen örgütte örgütsel sessizlik az düzeydedir.

Köse (2013) 'nin yapmış olduğu, ''İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel

Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi’’ adlı çalışmada(tez) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karar katılımın aracı etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Sonuca bakıldığında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ters yönde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

Bozöyük Aksu (2023)’ın yapmış olduğu ’’Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’’ adlı çalışmada(tez) okul öncesi öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en çok sürdürümcü liderlik özellikleri sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Yavuz (2024)’ün yapmış olduğu ’’Proje Okulunda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Dışlanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki’’ adlı çalışmada(tez) Öğretmenlere göre okullarda en çok karşılaşılan liderlik türü dönüşümcü liderlik olmuştur. En az karşılaşılan liderlik türü ise serbest bırakıcı liderlik olarak karşımıza çıkmıştır.

Akış (2023)’ın yapmış olduğu ’’ Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Depresyon Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi’’ adlı çalışmada(tez), öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik yüksek düzeydedir.

Akkaya (2023) ’ın yapmış olduğu ’’ Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’’ adlı çalışmada(tez), öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergilediği görülmektedir.

Aytaç (2021)’ın yapmış olduğu ’’Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Şanlıurfa Örneği’’ adlı çalışmada(tez) ; öğretmen algılarına göre okul yöneticileri, “yüksek” düzeyde dönüşümcü, “orta” düzeyde sürdürümcü ve “düşük” düzeyde serbest bırakıcı liderlik stilini sergilemektedirler.

Bilgi (2020) ’nin yapmış olduğu ’’ Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi’’ adlı çalışmada(tez) ; öğretmenler yöneticilerinin en çok dönüşümcü liderlik, ardından sürdürümcü liderlik, en

az ise serbest bırakıcı liderlik stiline yönelik davranışları sergilediklerini dile getirmişlerdir.

Bozkurt (2017) 'un yapmış olduğu '' Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi'' adlı çalışmada(tez); öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilediği görülmektedir.

Kahya (2020) 'nın yapmış olduğu '' Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi'' adlı çalışmada; öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri yüksek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kalafat (2022) 'ın yapmış olduğu '' Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Mesleki Profesyonelliğine Etkisi'' adlı çalışmada; okul müdürlerinin sergiledikleri, dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmektedir

Nair (2018) 'in yapmış olduğu '' Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki'' adlı çalışmada; öğretmen algılarına göre okul müdürleri daha çok “dönüşümcü lider” olarak tespit edilmiştir.

Sarıbıyık (2022) 'nin yapmış olduğu '' Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi'' adlı çalışmada; öğretmenlerin okul yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik düzeyi katılıyorum seviyesinde, sürdürümcü liderlik düzeyi ise kısmen katılıyorum seviyesinde bulunmuştur.

Titrek (2019) 'un yapmış olduğu '' Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Sosyal Girişimcilik Becerilerine Yönelik Görüşleri'' adlı çalışmada; okul yöneticilerinin toplam ölçeğe yönelik görüşleri dönüşümcü liderlik stiline “katılıyorum” düzeyindeyken, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stiline “kararsızım” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili en yüksek ortalamaya sahip iken, serbest bırakıcı liderlik ise en düşük ortalamaya sahip liderlik stildir.

Yıldız Gül (2019)'un yapmış olduğu '' Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin,

Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi'' adlı çalışmada; araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerini daha çok serbest bırakıcı lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri analizinde kullanılan teknikler ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırmada nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki veya daha fazla değişkenin birbiriyle ilişkisinin olup olmadığını varsa ne seviyede olduğunu belirlemeyi hedefleyen araştırma modelidir (Karasar, 2014).

2.2. Çalışma Grubu

Bu çalışmanın çalışma grubu 2023-2024 eğitim öğretim yılında Erzincan ilindeki MEB'e bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görevini devam ettirmekte olan 3637 branş öğretmenine online şekilde gönderilen anketlere yanıt veren 403 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan 403 öğretmene ait demografik özelliklerin dağılımı Tablo 2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2.1: Öğretmenlere Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı

Demografik Özellik		f	%
Cinsiyet	Kadın	217	53.8
	Erkek	186	46.2
Meslekteki Kıdem	1-5 yıl	130	32.3
	6-10 yıl	125	31.0

Tablo 2.1: Öğretmenlere Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı Devamı

	11-15 yıl	56	13.9
	16-20 yıl	59	14.6
	21 ve üzeri yıl	33	8.2
Görev Yapılan Okul Türü	Anaokulu	88	21.8
	İlkokul	144	35.7
	Ortaokul	82	20.3
	Lise	89	22.1
Mevcut Okul Müdürüyle Çalışma Süresi	0-2 yıl	125	31.0
	3-5 yıl	204	50.6
	6 yıl ve üzeri	74	18.4

Tablo 2.1'e bakıldığında, örneklemi oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından 217'sinin (%46.2) kadın, 186'sının (%53.8) erkek; meslekteki kıdem değişkeni açısından 130'unun (%32.3) 1-5 yıl, 125'inin (%31.0) 6-10 yıl, 56'sının (%13.9) 11-15 yıl, 59'unun (%14.6) 16-20 yıl, 33'ünün (%8.2) 21 ve üzeri yıl; görev yapılan okul türü değişkeni açısından 88'inin (%21.8) anaokulu, 144'ünün (%35.7) ilkokul, 82'sinin (%20.3) ortaokul, 89'unun (%22.1) lise; mevcut okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından 125'inin (%31.0) 0-2 yıl, 204'ünün (%50.6) 3-5 yıl, 74'ünün (%18.4) 6 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Yapılan bu çalışmada okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinin yanı sıra araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmış olup veriler bu ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Sunulan araştırmanın bu bölümünde öğretmenlere uygulanan ölçekler ve kişisel bilgi formu hakkında bilgiler verilmiştir.

2.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Yapılan çalışmada katılımcıları tanımak amacıyla kullanılan kişisel bilgiler formunda katılımcıların, cinsiyeti, görev yaptığı okul türü, mesleki çalışma yılı, eğitim durumu, mevcut okul müdürüyle çalışma süresi gibi sorular yer almıştır.

2.3.2. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği

Yapılan çalışmada Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek “OMLS” toplamda 35 maddeden oluşup 5’li Likert şeklinde derecelendirilmiştir. Katılımcılardan soruları, Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kısmen Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1) derecelerinde cevaplamaları istenmiştir.

Ölçek toplam 3 alt boyuttan oluşmaktadır. 20 madde dönüşümcü, 8 madde serbest bırakıcı ve 7 madde sürdürümcü liderlik stili olarak karşımıza çıkmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha güvenirlik testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda dönüşümcü liderlik alt boyutu için (α)= 0,96 sürdürümcü liderlik alt boyutu için (α)= 0,85 ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutu için (α)= 0,82 güvenirlik değerleri ortaya çıkmıştır.

Ölçeğin alt boyutlarını ifade eden maddeler aşağıdaki gibidir:

- Dönüşümcü liderlik: 1, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34, 35 (20 Madde).
- Serbest bırakıcı liderlik: 2, 9, 12, 13, 17, 26, 31, 33 (8 Madde).
- Sürdürümcü liderlik: 3, 5, 7, 18, 21, 28, 29 (7 Madde).

Ölçme modellerinden dönüşümcü liderlik, AGFI ,90, GFI,92, NFI,98 NNFI ,99, CFI ,99, RMR ,03 SRMR ,03 RMSEA ,05, χ^2 /sd 2,59 değerlerini üretmiş ve bunun sonucu iyi oranda uyum indeksleri göstermiştir. Bu durum dönüşümcü liderlik ölçme modelinin doğrulandığını ortaya koymaktadır.

Sürdürümcü liderlik ölçme modeli ise AGFI .95, GFI.98, NFI.91, NNFI .89, CFI .94, RMR .05 SRMR .04 RMSEA .06, χ^2 /sd 2.98 değerlerini üretmiştir. Bu değerler ile modelin kabul edilebilir uyum indeksleri gösterdiğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda ortaya çıkan bu değerler sürdürümcü liderlik ölçme modelinin doğrulandığını göstermektedir.

Serbest bırakıcı liderlik ölçme modeli AGFI .96, GFI .98, NFI .98, NNFI .98, CFI .99, RMR .04 SRMR .03, RMSEA .05, χ^2 /sd 2.22 değerleri ile kabul edilebilir uyum indeksleri göstermiştir. Bu durum serbest bırakıcı liderlik ölçme modelinin doğrulandığını göstermektedir.

2.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Yapılan çalışmada Kahveci ve Demirtaş, (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 18 maddeden oluşan ölçek “ÖSÖ” likert tipinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan soruları, Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kısmen Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1) derecelerinde cevaplamaları istenmiştir.

Ölçeğin güvenirliğini belirlemek için Cronbach Alpha güvenirlik testi yapılmış ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin tamamı ve alt boyutları için hesaplanan güvenirlik katsayısı (α)= 0.89 olarak belirlenmiştir. Buna göre ölçeğin güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

Ölçeğe uygulanan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda /df değerinin 3,07; GFI değerinin, 912; CFI değerinin ,920; RMSEA değerinin 0,70 olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda modelin iyi düzeyde uyum değerleri gösterdiğini söylemek mümkündür.

Yapılan analiz sonucunda ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve elde edilen uyum iyiliği değerleri, /df=3,13; GFI=,911; CFI=,919; RMSEA=0,69 şeklinde ortaya çıkmış ve bunun yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

2.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Bilgileri

Yapılan çalışmada tüm ölçekler için mevcut araştırma verileri ile güvenirlik değerleri hesaplanmış, alt ölçekler için belirlenen iç tutarlık katsayıları Tablo 2.2.’de verilmiştir.

Tablo 2.2.: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Bilgileri

Ölçek Adı	N	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği			
Dönüşümcü Liderlik	403	,968	20
Serbest Bırakıcı Liderlik	403	,877	8
Sürdürümcü Liderlik	403	,876	7
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	403	,818	18

Bu çalışmadaki liderlik stilleri ölçeği için dönüşümcü liderlik alt boyutu Cronbach’s Alpha değeri (α)= 0,968, serbest bırakıcı liderlik alt boyutu Cronbach’s Alpha değeri (α)= 0,877, sürdürümcü liderlik alt boyutu Cronbach’s Alpha değeri ise (α)= 0,876

olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan işlem sonucu ölçeğin Cronbach's Alpha değeri (α)= 0,818 olarak bulunmuştur.

2.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırma için gerekli olan veriler, kullanım izinleri alınmış ölçekler aracılığıyla 2023-2024 eğitim öğretim yılında Erzincan ilindeki MEB'e bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görevini devam ettirmekte olan 403 öğretmenden çevrimiçi ortamda toplanmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada toplanan veriler betimsel istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Bu durum uç değerlerin varlığını ortaya çıkarmıştır. Belirlenen uç değerler araştırmadan çıkarılmıştır. Araştırmada verilerin analizinden önce verilerin normallik dağılımına ve grupların varyans eşitliğine bakılmıştır. Normal dağılım testine ilişkin sonuçlar Tablo 2.3.'de verilmiştir.

Tablo 2.3.: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Bilgileri

Ölçekler	N	Çarpıklık	Basıklık
Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği			
Dönüşümcü Liderlik	403	-1,214	1,053
Serbest Bırakıcı Liderlik	403	,927	,190
Sürdürümcü Liderlik	403	1,049	,196
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	403	,363	1,937

Tablo 2.3 incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 arasında olduğu ve bundan yola çıkarak verilerin normal dağılım gösterdiği, verilerin parametrik istatistikler için uygun olduğu görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma da ilk olarak “Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik stilleri, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları hangi düzeydedir?” sorusuna cevap aranmış ve bulgular Tablo 3.1.’de verilmiştir.

Tablo 3.1.: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stil Düzeyleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Liderlik Stili	N	$\bar{X}$	Ss
Dönüşümcü Liderlik	403	4,56	0,37
Serbest Bırakıcı Liderlik	403	1,42	0,40
Sürdürümcü Liderlik	403	1,61	0,64
Örgütsel Sessizlik	403	3,04	0,32

Tablo 3.1. de verilen dağılım incelendiğinde, okul yöneticilerinin uygulamış olduğu liderlik stilleri, dönüşümcü liderlik stili ($X=4,56$), serbest bırakıcı liderlik stili ($X=1,42$), sürdürümcü liderlik stili ($X=1,61$) şeklinde sıralandığı görülmüştür.

Buna göre çalışmanın yürütüldüğü öğretmenler tarafından okul müdürlerinin çoğunlukla dönüşümcü liderlik stilini sergilemekte olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra okul müdürleri daha az seviyede serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stili sergilemektedirler. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algılarına bakıldığında örgütsel sessizliğe ilişkin maddelere ($X=3.04$) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

3.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumlarına Ait Bulgular ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma da ikinci kısımda “Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik algıları demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?” sorusuna cevap aranmış ve bulgular Tablo 3.2.’de verilmiştir.

Tablo 3.2.: Algılanan Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Liderlik Stilleri	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Sd	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	186	4,55	,33	-,523	,601
	Kadın	217	4,57	,41		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	186	1,45	,41	1,461	,145
	Kadın	217	1,39	,39		
Sürdürümcü Liderlik	Erkek	186	1,65	,63	,969	,333
	Kadın	217	1,58	,65		
Örgütsel Sessizlik	Erkek	186	3,03	,30	-,661	,509
	Kadın	217	3,05	,34		

Yapılan analizlerde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından dönüşümcü liderlik stili boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=4,55$) ve kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=4,57$) dönüşümcü liderlik stili boyutuna ilişkin katılım düzeylerinin yakın olduğu söylenebilir.

Yapılan analizlerde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından serbest bırakıcı liderlik stili boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=1,45$) ve kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=1,39$) serbest bırakıcı liderlik stili boyutuna ilişkin katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından sürdürümcü liderlik stili boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı

görülmüştür. Erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 1,65$) ve kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 1,58$) sürdürümcü liderlik stili boyutuna ilişkin katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan analizlerde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından örgütsel sessizlik boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ($p > 0,05$) olmadığı görülmüştür. Erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,03$) ve kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,05$) örgütsel sessizlik boyutuna ilişkin katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3.: Algılanan Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Liderlik Stilleri		N	$\bar{X}$	Sd	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Anaokulu	88	4,53	,35	1,243	,294
	İlkokul	144	4,60	,36		
	Ortaokul	82	4,57	,35		
	Lise	89	4,51	,42		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Anaokulu	88	1,41	,37	1,305	,272
	İlkokul	144	1,37	,42		
	Ortaokul	82	1,45	,38		
	Lise	89	1,47	,41		
Sürdürümcü Liderlik	Anaokulu	88	1,65	,64	,952	,416
	İlkokul	144	1,56	,61		
	Ortaokul	82	1,59	,54		
	Lise	89	1,69	,75		
Örgütsel Sessizlik	Anaokulu	88	3,10	,33	2,560	,055
	İlkokul	144	2,99	,32		
	Ortaokul	82	3,02	,31		
	Lise	89	3,07	,32		

Yapılan analizlerde araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre, dönüşümcü liderlik stili boyutuna katılımları arasında anlamlı bir farklılık ($p > 0,05$) olmadığı görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik stili boyutuna katılım düzeyleri; görev yapılan okul türü Anaokulu olan öğretmenlerin ($X=4,53$), görev yapılan okul türü İlkokul olan öğretmenlerin ($X=4,60$), görev yapılan okul türü Ortaokul olan öğretmenlerin ($X=4,57$) ve görev yapılan okul türü Lise olan öğretmenlerin ($X=4,51$) olduğu görülmekte ve öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stili boyutuna ilişkin katılım düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre, serbest bırakıcı liderlik stili boyutuna katılımları arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı görülmüştür.

Serbest bırakıcı stili boyutuna katılım düzeyleri; görev yapılan okul türü Anaokulu olan öğretmenlerin ($X=1,41$), görev yapılan okul türü İlkokul olan öğretmenlerin ($X=1,37$), görev yapılan okul türü Ortaokul olan öğretmenlerin ($X=1,45$) ve görev yapılan okul türü Lise olan öğretmenlerin ($X=1,47$) olduğu görülmekte ve öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik stili boyutuna ilişkin katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Yapılan analizlerde araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre, sürdürücü liderlik stili boyutuna katılımları arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı görülmüştür.

Sürdürücü stili boyutuna katılım düzeyleri; görev yapılan okul türü Anaokulu olan öğretmenlerin ($X=1,65$), görev yapılan okul türü İlkokul olan öğretmenlerin ($X=1,56$), görev yapılan okul türü Ortaokul olan öğretmenlerin ($X=1,59$) ve görev yapılan okul türü Lise olan öğretmenlerin ($X=1,69$) olduğu görülmekte ve öğretmenlerin sürdürücü liderlik stili boyutuna ilişkin katılım düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre, örgütsel sessizlik boyutuna katılımları arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı görülmüştür.

Örgütsel sessizlik stili boyutuna katılım düzeyleri; görev yapılan okul türü Anaokulu olan öğretmenlerin ($X=3,10$), görev yapılan okul türü İlkokul olan öğretmenlerin ($X=2,99$), görev yapılan okul türü Ortaokul olan öğretmenlerin ($X=3,02$) ve görev yapılan okul türü Lise olan öğretmenlerin ($X=3,07$) örgütsel sessizlik boyutuna ilişkin katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4.: Algılanan Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Liderlik Stilleri		N	$\bar{X}$	Sd	F	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5(a)	130	4,54	,39	5,340	<,001*
	6-10(b)	125	4,58	,34		d>a
	11-15(c)	56	4,52	,38		d>c
	16-20(d)	59	4,71	,25		d>e
	21 üstü	33	4,36	,49		b>e
	(e)					
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-5(a)	130	1,51	,37	4,000	,003*
	6-10(b)	125	1,36	,47		a>b
	11-15(c)	56	1,44	,35		a>d
	16-20(d)	59	1,29	,36		
	21 üstü	33	1,47	,30		
	(e)					
Sürdürümcü Liderlik	1-5(a)	130	1,76	,41	10,52	<,001*
					4	
	6-10(b)	125	1,49	,40		a>b, a>d
	11-15(c)	56	1,58	,68		e>b, e>c
	16-20(d)	59	1,34	,60		e>d
	21 üstü	33	2,06	,54		
Örgütsel Sessizlik	(e)					
	1-5(a)	130	3,11	,42	2,729	,029*
	6-10(b)	125	3,02	,73		a>e
	11-15(c)	56	3,02	,64		
	16-20(d)	59	3,00	,37		
	21 üstü	33	2,93	,24		
	(e)					

Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik stilleri ve örgütsel sessizliğe ilişkin algıların farklılaşp farklılaşmadığına yönelik yapılan analizlerde, öğretmenlerin, dönüşümcü (F=5,340, p<.05), serbest bırakıcı (F=4,000, p<.05), sürdürümcü (F=10,524,

$p<.05$) liderlik ve örgütsel sessizlik ($F=2,729$, $p<.05$) boyutlarına dair görüşlerinde kıdem yılının anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik boyutunda 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4,71$) ile 1-5 yıl kıdeme ($\bar{X}=4,54$), 11-15 yıl kıdeme ($\bar{X}=4,52$) ve 21 üstü yıl kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4,36$) arasında 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar lehine, 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile ($\bar{X}=4,58$) 21 üstü yıl kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4,36$) arasında 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=1,51$) ile 6-10 yıl kıdeme ($\bar{X}=1,36$) ve 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=1,29$) arasında 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Öğretmenlerin sürdürümcü liderlik boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=1,76$) ile 6-10 yıl kıdeme ($\bar{X}=1,49$) ve 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=1,34$) arasında 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Aynı zamanda 21 üstü yıl kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=2,06$) ile 6-10 yıl kıdeme ($\bar{X}=1,49$), 11-15 yıl kıdeme ($\bar{X}=1,58$) ve 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=1,34$) arasında 21 üstü yıl kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=3,11$) ile 21 üstü yıl kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=2,93$) arasında 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 3.5.: Algılanan Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mevcut Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Liderlik Stilleri		N	$\bar{X}$	Sd	F	p
Dönüşümcü Liderlik	0-2(a)	125	4,54	,40	1,985	,139
	3-5(b)	204	4,55	,37		
	6 ve üstü(c)	74	4,64	,31		
Serbest Bırakıcı Liderlik	0-2(a)	125	1,37	,39	1,854	,158
	3-5(b)	204	1,46	,42		
	6 ve üstü(c)	74	1,41	,33		

Tablo 3.5.: Algılanan Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mevcut Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin

Bulgular Devamı

	0-2(a)	125	1,65	,63	,748	,474
	3-5(b)	204	1,62	,65		
Sürdürümcü Liderlik	6 ve üstü(c)	74	1,54	,62		
	0-2(a)	125	2,96	,32	6,297	,002*
Örgütsel Sessizlik	3-5(b)	204	3,09	,32		b>a
	6 ve üstü(c)	74	3,03	,28		

Yapılan analizlerde araştırmaya katılan öğretmenlerin mevcut okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre, dönüşümcü liderlik stili boyutuna katılımları arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik stili boyutuna katılım düzeyleri; mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlerin ($X=4,54$), mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 3-5 yıl olan öğretmenlerin ($X=4,55$) ve mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 6 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ($X=4,64$) dönüşümcü liderlik stili boyutuna ilişkin katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Yapılan analizlerde araştırmaya katılan öğretmenlerin mevcut okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre, serbest bırakıcı stili boyutuna katılımları arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik stili boyutuna katılım düzeyleri; mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlerin ($X=1,37$), mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 3-5 yıl olan öğretmenlerin ($X=1,46$) ve mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 6 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ($X=1,41$) serbest bırakıcı liderlik stili boyutuna ilişkin katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Yapılan analizlerde araştırmaya katılan öğretmenlerin mevcut okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre, sürdürümcü liderlik stili boyutuna katılımları arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Sürdürümcü liderlik stili boyutuna katılım düzeyleri; mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlerin ($X=1,65$), mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 3-5 yıl olan öğretmenlerin ($X=1,62$) ve

mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 6 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ($X=1,54$) sürdürümcü liderlik stili boyutuna ilişkin katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Yapılan analizlerde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutunda mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 3-5 yıl olan öğretmenler ile ($X=3,09$) mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 0-2 yıl ($X=2,96$) olan öğretmenler arasında mevcut okul müdürüyle çalışma süresi 3-5 yıl olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

3.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında hangi yönde nasıl bir ilişki olduğuna dair bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 3.6.: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stil Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

Liderlik Stilleri	1	2	3
1. Dönüşümcü Liderlik			
2. Serbest Bırakıcı Liderlik	-,618**		
3. Sürdürümcü Liderlik	-,619**	,697**	
4. Örgütsel Sessizlik	-,310**	,399**	,400**

Yapılan analizlerde dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik ($r=-,310$, $p<0,01$) arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel sessizlik ($r=,399$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, sürdürümcü liderlik ile örgütsel sessizlik ($r=,400$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.4. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordamasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu kısımda okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini yordamasına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 3.7.: Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Ölçeğinin, Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	SHB	Beta	t	P
Sabit	4,262	,187		22,766	<,001
Dönüşümcü liderlik	-,267	,041	,310	6,539	<,001
R =,310; R ² =0,096; F=42,753					

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarını yordayıp yordamadığına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu (R =0,310; R²=0,096; F=42,753; p<0,05) görülmektedir.

Tablo 3.8.: Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Alt Ölçeğinin, Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	SHB	Beta	t	P
Sabit	2,585	,055		47,423	<,001
Serbest Bırakıcı Liderlik	,321	,037	,399	8,711	<,001
R =,399; R ² =,159; F=75,884					

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarını yordayıp yordamadığına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu (R =0,399; R²=0,159; F=75,884; p<0,05) görülmektedir.

Tablo 3.9.: Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Alt Ölçeğinin, Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	SHB	Beta	t	P
Sabit	2,715	,040		67,405	<,001
Sürdürümcü liderlik	,202	,023	,400	8,749	<,001
R =,400; R ² =,160; F=76,552					

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarını yordayıp yordamadığına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu (R =0,400; R²=0,160;

F=76,552; $p<0,05$) görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin liderlik stilleri üzerinde yordama gücü sırası sürdürücü liderlik ($R^2=,160$), serbest bırakıcı liderlik ($R^2=,159$), dönüşücü liderlik ($R^2=,096$) şeklinde olmuştur.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stili ile öğretmenlerin sergilemiş olduğu örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere ait bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür.

4.1.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okul yöneticileri daha çok dönüşümcü liderlik stilini sergilemektedir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri serbest bırakıcı liderlik stilini ve sürdürümcü liderlik stilini çok düşük düzeyde sergilemektedirler. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ise orta düzeyde çıkmıştır.

Dönüşümcü liderlerin öğretmenleri motive etme, ilham verme ve bireysel gelişimlerini destekleme konusunda güçlü bir eğilimleri bulunmaktadır. Öğretmen algılarına göre yöneticileri serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerini çok düşük seviyede sergilemektedir. Bundan yola çıkarak yöneticilerin süreçlerde müdahale eden ve destekleyici yapılarının olduğunu söylemek mümkündür. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları orta düzeyde çıkmıştır. Bu, öğretmenlerin iş yerindeki bilgi ve görüşlerini paylaşma konusunda kısıtlamalar hissettiklerini ancak bu durumun yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir.

Kahya, (2020), Akış (2023), Altınlı (2022) yaptıkları araştırmalarda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının düzeyinin yüksek düzey aralığında olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik stiline odaklanması, öğretmenlerin potansiyellerini daha iyi kullanmalarına ve okulun genel hedeflerine ulaşmalarına

yardımcı olabilir. Bu liderlik tarzı, öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklerken, aynı zamanda okulun vizyonunu da güçlendirebilir.

Bahar (2023), Yavuz (2024), Aytaç (2021), Bilgi (2020), Nair (2018) ve Titrek (2019) yaptıkları araştırmalarda okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik stilini benimsedikleri sonucuna ulaşmış ve dönüşümcü liderlik davranışlarının düzeyinin yüksek, sürdürümcü liderlik davranışlarının düzeyini orta ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarının düzeyinin düşük düzey aralığında olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Akkaya (2023) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik stilini benimsedikleri sonucuna ulaşmış ve dönüşümcü liderlik davranışlarının düzeyinin yüksek, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik davranışlarının düzeyini ise düşük düzey aralığında olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sarıbıyık (2022) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilini benimsedikleri sonucuna ulaşmış ve dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarının düzeyinin yüksek, sürdürümcü liderlik davranışlarının düzeyini ise orta düzey aralığında olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kalafat (2022) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin sergiledikleri, dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri düzeylerinin her birinin “orta düzeyde” olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu çalışmalardan elde edilen sonuçların yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara benzer bir şekilde olduğu ve bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Bozöyük Aksu (2023) ve Yıldız Gül (2019) ise bu araştırmalardan farklı olarak okul yöneticilerinin en çok serbest bırakıcı liderlik stilini; en az ise dönüşümcü liderlik stilini sergilediklerini belirlemiştir.

Bozöyük Aksu (2023) ve Yıldız Gül (2019) tarafından yapılan araştırmalar sonucu serbest bırakıcı liderlik stiline yüksek ve dönüşümcü liderlik stiline düşük olması, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısını yüksek düzeyde etkileyebilir. Serbest bırakıcı liderlik tarzı, öğretmenlere daha fazla bağımsızlık tanırken bunun yanında gerçekleşen düşük düzey dönüşümcü liderlik öğretmenlerin daha açık bir iletişim kurma ihtiyacını göz ardı edebilir.

Karayel (2024), Bozaslan (2023), Gencer(2018), Aktan(2021) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algısının orta düzey aralığında olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan bu çalışmalardan elde edilen sonuçların yapılan

araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara benzer bir şekilde olduğu ve bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Uyar (2022) ve Pektaş(2019) ise bu araştırmalardan farklı olarak yaptıkları araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algısının yüksek düzey aralığında olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıdaki araştırma sonucu ortaya çıkan yüksek düzeyde örgütsel sessizlik, öğretmenlerin görüşlerini ifade etme konusunda büyük bir tereddüt yaşadıklarını veya bu konuda önemli kısıtlamalarla karşılaştıklarını gösterebilir. Bu durum, öğretmenlerin kendilerini iş yerinde güvensiz hissettikleri, endişe duydukları veya fikirlerini paylaşma konusunda yeterli destek veya güvence bulamadıkları anlamına gelebilir.

4.1.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumlarına Ait Sonuçlar

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stiline ilişkin algılarının cinsiyet, okul türü, mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki kıdem değişkenine göre ise öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kahya (2020) ve Akış (2023) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kalafat (2022), Nair (2018) ve Özgenel ve Aktaş (2020) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının, cinsiyet değişkeni bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçların yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara benzer bir şekilde olduğu ve bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik stiline ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni bağlamında farklılık göstermemesi, cinsiyetin bu liderlik algıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır.

Akkaya (2023), ve Aytaç (2021) ise bu araştırmalardan farklı olarak yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının

cinsiyet değişkeni bağlamında erkek öğretmenler lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir.

Kalafat(2022), Bahar (2023), Özgenel ve Aktaş (2020) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının okul türü değişkeni bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Akış (2023) yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algılarının okul türü değişkeni bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aytaç (2021) yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algılarının okul türü değişkeni bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Nair (2018) yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stiline ilişkin algılarının okul türü değişkeni bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçların yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara benzer bir şekilde olduğu ve bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu görölmektedir.

Kahya (2020) bu araştırmalardan farklı olarak yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algılarının okul türü değişkeni bağlamında ilkokulda ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin lisede görev yapan öğretmenlere oranla ilkokulda görev yapan öğretmenler lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Sarıbyık (2022) ise bu araştırmalardan farklı olarak yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algılarının okul türü değişkeni bağlamında lisede görev yapan öğretmenlerin ortaokulda görev yapan öğretmenlere oranla lisede görev yapan öğretmenler lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir.

Bulunan bu farklılıklar okul türünün belirli yöneticilik stilleri üzerindeki algılarda değişiklik yaratabileceğini ve farklı kademelerdeki yöneticilerin liderlik stillerini farklı şekilde uyguladığı söylenebilir. Aynı zamanda okulun eğitim seviyesi veya yönetim yapısı liderlik stiline uygulanması konusunda değişiklik gösterebilmektedir.

Akış (2023), Benibol (2015) ve Bilgi (2020) yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algılarının mevcut okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni bağlamında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna

ulaşmıştır. Elde edilen sonuçların yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara benzer bir şekilde olduğu ve bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Akkaya (2023) ise bu araştırmalardan farklı olarak yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algılarının mevcut okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni bağlamında mevcut yöneticisi ile 4-6 yıl süre ile görev yapan öğretmenlerin, 10 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre oranla 4-6 yıl süre görev yapan öğretmenler lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir.

Mevcut okul müdürü ile çalışma süresinin öğretmenlerin algıları üzerindeki etkisinin değişken olması, öğretmenlerin uzun süreli veya kısa süreli deneyimlerinin liderlik algıları üzerinde farklı etkiler yaratabileceğini işaret edebilir. Uzun süreli bir ilişki, daha derin bir anlayış ve deneyim kazandırabilir, bu da algıların değişmesine neden olabilir.

Kalafat(2022), yaptığı araştırmada öğretmenlerin sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerine ilişkin algılarının kıdem değişkeni bağlamında 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin, diğer kıdem sahibi öğretmenlere oranla 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Sarıbyık (2022), yaptığı araştırmada öğretmenlerin sürdürümcü liderlik stiline ilişkin algılarının kıdem değişkeni bağlamında 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme oranla 16-20 yıl görev yapan öğretmenler lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Aynı zamanda Sarıbyık (2022), dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algılarının kıdem değişkeni bağlamında mesleki kıdem ortalaması yükseldikçe okul yöneticilerine yönelik dönüşümcü liderlik stili algısı da genel olarak arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Buradan sonuçla yüksek kıdeme sahip öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları da kıdemi doğrultusunda yüksektir. Kıdem arttıkça dönüşümcü liderlik algısının pozitif yönde etkilendiğini söylemek mümkündür.

Bahar(2023) yaptığı araştırmada öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algılarının kıdem değişkeni bağlamında 6 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin, 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme oranla 6 yıl ve daha fazla görev yapan öğretmenler lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Aynı zamanda Sarıbyık (2022), serbest bırakıcı liderlik stiline ilişkin algılarının kıdem değişkeni bağlamında 5 yıl ve daha

az kıdeme sahip öğretmenlerin, 6 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme oranla 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenler lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Elde edilen sonuçların yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara benzer bir şekilde olduğu ve bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Bozkurt(2017), Kahya (2020), Yavuz(2024), Akış (2023) ve Akkaya (2023) ise bu araştırmalardan farklı olarak, yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algılarının kıdem değişkeni bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet, okul türü değişkenleri bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki kıdem ve mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenlerine göre ise öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pektaş(2019), Altınışık (2017), Aktan (2021), Çakal(2016) ve yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçların yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara benzer bir şekilde olduğu ve bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Bozaslan (2023) ise bu araştırmalardan farklı olarak yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni bağlamında erkek öğretmenler lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Kahveci ve Demirtaş (2013) ise bu araştırmalardan farklı olarak yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni bağlamında kadın öğretmenler lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemişlerdir.

Kahveci ve Demirtaş (2013)'ın araştırmasında erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek çıkması kadınların daha duyarlı, empatik ve iletişim odaklı bir yaklaşım sergileyebileceği fikrini destekleyebilir. Bu durum, kadın öğretmenlerin daha fazla işbirliği ve destek arayışı içinde olabileceğini ortaya koymaktadır. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek çıkması ise erkeklerin genellikle daha fazla ses çıkarma ya da daha az baskı hissetme eğiliminde olabileceğini düşündürebilir.

Uyar(2022), Çetindere (2019) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının okul türü değişkeni bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçların yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara benzer bir şekilde olduğu ve bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Karayel (2024) ise bu araştırmalardan farklı olarak yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının okul türü değişkeni bağlamında okul kademesi lise olan katılımcıların ilkokul ile ortaokul okul kademesinde olan öğretmenlere göre okul kademesi lise olanlar lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir.

Literatürde mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenlerine göre ise öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Karayel (2024) ise bu araştırmalardan farklı olarak yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının mevcut okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Uyar(2022), yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkeni bağlamında yönetici faktöründe 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin okuldaki kıdemi 11-15 yıl olanlara göre okuldaki kıdemi 1-5 yıl olanlar lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Aktan(2021) yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkeni bağlamında okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici faktörleri ile ölçeğin genelinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin görüşleri, okul ortamı faktöründe ve ölçeğin genelinde 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlere nazaran daha yüksek çıkmıştır. Sessizliğin kaynağı faktöründe 16 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin görüşleri de 5 yıl ve daha az ile 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha düşük çıkmıştır. Elde edilen sonuçların yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara benzer bir şekilde olduğu ve bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Pektaş(2019), Altınışik (2017), Kahveci ve Demirtaş (2013) ise bu araştırmalardan farklı olarak yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının mesleki değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

4.1.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki, serbest bırakıcı liderlik stili ve sürdürümcü liderlik stili ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altınlı (2022) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Karabay (2021) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki, serbest bırakıcı liderlik stili ve sürdürümcü liderlik stili ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öncü (2017) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıdaki sonuçlar dönüşümcü liderlerin çalışanları daha fazla motive ettiği, onların düşüncelerine ve katkılarına değer verdiği anlamına gelebilir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderler altında çalışanların, örgütsel sessizlik yaşama olasılıkları düşüktür çünkü yöneticileriyle daha açık bir iletişim kurma ve kendilerini ifade etme konusunda daha fazla güven hissedebilirler. Elde edilen sonuçların yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara benzer bir şekilde olduğu ve bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Canitez(2018) ise bu araştırmalardan farklı olarak yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sessizlik arasında örgütsel sessizlik ölçeği izolasyon korkusu alt boyutu, yönetsel nedenler alt boyutu, işle ilgili korkular alt boyutu, tecrübesizlik alt boyutu ve ilişkilere zarar verme korkusu alt boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ilişki olduğu tespit etmiştir.

Literatürdeki çalışmalar genel olarak dönüşümcü liderlik stilinin örgütsel sessizliği azaltıcı, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinin ise artırıcı etkisi olduğunu göstermektedir.

Canitez(2018)'in yapmış olduğu araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında beklenmedik pozitif ilişkiler bulmuştur. Bu, dönüşümcü liderliğin her durumda aynı etkiyi yaratmadığını ve bazı özel koşullarda farklı etkiler gösterebileceğini düşündürmektedir.

4.1.4. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin her biri örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altınlı (2022) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stilinin, örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarını anlamlı derecede yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

Elde edilen sonuçların yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara benzer bir şekilde olduğu ve bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerinde belirgin etkiler yarattığını göstermektedir. Serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik özellikle etkili bir yordayıcı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik uygulamalarının, örgütsel sessizliği artırma potansiyelini vurgular. Dönüşümcü liderlik ise düşük düzey yordayıcı olarak karşımıza çıkmakta olup örgütsel sessizliği düşük seviyede etkilemektedir.

4.2. Öneriler

1. Araştırma evren ve örneklemin genişletilmesiyle geliştirilebilir.
2. Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin kombinasyonunu kullanarak, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenler üzerindeki etkilerini daha kapsamlı bir şekilde incelemek faydalı olabilir.
3. Eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının teşvik edilmesi, yöneticilerin vizyon oluşturma, ilham verme ve öğretmenlerin gelişimlerini destekleme kapasitesinin artırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda, liderlik eğitim programları ve seminerleri düzenlenebilir.

4. Öğretmenlerin liderlik stillerine yönelik algılarının ve örgütsel sessizliklerinin düzenli olarak değerlendirildiği geri bildirim sistemleri oluşturulmalıdır. Bu sistemler, yöneticilere öğretmenlerin algıları hakkında bilgi sağlar ve liderlik uygulamalarında yapılması gereken değişiklikleri belirlemelerine yardımcı olur.
5. Öğretmenlerin görüş ve endişelerini rahatça ifade edebileceği açık iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Bu, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini azaltabilir. Öğretmenlerin geri bildirimde bulunabileceği düzenli mekanizmalar ve anketler uygulanmalıdır. Bu, yöneticilerin öğretmenlerin algılarını daha iyi anlamalarına ve gerekli düzeltmeleri yapmalarına yardımcı olabilir.
6. Bu öneriler, okul yöneticilerinin etkili liderlik stillerini benimsemelerine ve öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini azaltmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, eğitim kurumlarının genel performansını ve öğretmen memnuniyetini artırmak için stratejik yaklaşımlar sunar.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akış, İ. (2023). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Depresyon Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Akkaya, F. (2023). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, V. (2021). *İlkokullarda Okul İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Alparslan, A. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altınlı, O. (2022). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri ve Göreceli Yoksunlukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altınışik, A. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altun, S.A. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim Online* 2(1), ss.10-17.
- Arslantaş, C. C. & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 111-128.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları* [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter Ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(1), 231-257.
- Arslantaş, C. C. & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 111-128.
- Aydın, M. (2011). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 7. baskı.
- Aydıntan, B. (2021). *İşletmelerde Liderlik Ve Motivasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Aytuğ, D. , Himmetoğlu B., & Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1120-1143.
- Aytaç, M.S. (2021). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Şanlıurfa Örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, M. S., & Usta, M. E. (2023). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1844-1862.
- Bahar, S. (2023). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13-40.
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 71-84.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Yayıncılık.
- Bass, Bernard M. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press: New York.
- Bass, Bernard M.(1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel.
- Benibol, H. (2015). *Okul Öncesi Eğitiminden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Etkisi* Maltepe Üniversitesi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Bildik, B., 2009. *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bilgi, R. (2020). *Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Bozaslan, B. (2023). *Örgütsel Güven Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bozkurt, E. (2017). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bozöyük Aksu, E. (2023). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mardin Artuklu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Ziya. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, E. ve Bayramoğlu, A.(2016). *Eğitim yönetimi araştırmaları. “Ortaöğretimde okul yönetimine katılım”*. Ankara, Pegem Akademi.
- Can, H.(1991). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Canitez, S. (2022). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. Ankara: Am Yayıncılık.
- Çakal, G., 2016. *Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki (Tekirdağ İli Örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- 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*. Detay Yayıncılık.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çalıkoğlu, E. 2004, *Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelebi, Y. G. ve Odacı, H. (2018). Bağlanma Stilleri, İlişkilere İlişkin Bilişsel Çarpıtmalar, Kişilerarası İlişki Tarzlar ve Kişilik Özelliklerinin Evlilik Uyumunu Yordamadaki Rolünün İncelenmesi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 18(40).
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik. 3. Baskı*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi
- Çelikten, M., & Özbaş, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Çetin, F., ve Basım, H. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 121-137.

- Çetinkaya, H. (2017). Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları (Denizli ili örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- DYNE, L. V., ANG, S. ve BOTERO, I. C., 2003. "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40 (6), ss. 1359-1392.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (5. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Eren, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (17. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gencer, M. (2018). Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi . [Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Girgin, S. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Güçlü, N., ve Koşar, S. (2020). *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gül, H. ; Özcan, N. (2011). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*, 107-134.
- Güler, S. (2007). Fiedler'in LPC Ölçeği ile lise yöneticilerinin liderlik tiplerinin belirlenmesi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Güney, S. (2020). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

- Greenberg, J. ve Baron, R.A.(2003). *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8.baskı, Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hoy, W. & Miskel, K. (2010). *Eğitim Yönetimi* (S.Turan, Çev. Ed))Ankara: Nobel Yayın.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Hoy W. K. Ve Miskel C.G. (2020). *Eğitim Yönetimi* (7). (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- İlmez, M. (2010). *Bir kamu kurumundaki görevli yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi Bilimler Enstitüsü: Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). *Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları*. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahya, S. (2020). *Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kalafat, H. (2022). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki profesyonelliğine etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kantos, Z. E. (2011). *Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme*. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 135-158.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar, Teknikler ve İlkeler*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karataş, Z. (2020). COVID-19 pandemisinin toplumsal etkileri, değişim ve güçlenme. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi* , 4 (1), 3-17.
- Karayel, O. (2024). *Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karip, E. (1998), “Dönüşümcü Liderlik”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16, 443–465.
- Karip, E. (2014). *Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı* (Selahattin T. Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama İçinde*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Kütükçü, A. (2021). *Algılanan Liderlik Stilleri, Örgüt Kültürü Ve İşgören Motivasyonu İlişkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, (7. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın
- Koçel, Tamer. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2013), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım.
- Korkmaz, M. (2006). *Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46(46), 199-226.
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A.S., Şahbudak, E. Karta, N. ve Şen, E. (2015). *Eğitim kurumlarında yönetim ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Lunenburg, F. C. (2003). *Emerging Perspectives: The Usefulness of the Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations*.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: The McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). *Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people advantage. Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. for competitive.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Luthans F, Youssef CM, Avolio BJ. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans F., B. J. Avolio, J. B. Avey ve S. M. Norman, 2007, *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, Personnel Psychology*, 60, pp. 541–572.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E. W, (2003). *Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. Journal of Management Studies* 40(6), 1563-1568.
- Morrison, E., W. & Milliken, F., J. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nair, A. (2018).Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Politik Becerileri Arasındaki İlişki (Tekirdağ Örneği)
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ögel, S. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Şırnak ili örneği* (Master's thesis).
- Öncü, B. (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kırklareli ili örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özgenel, M. ve Aktaş, A. (2020). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmen Performansına Etkisi. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.

- Özgener, S.ve Kılıç, G. (2009). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunuldu, Ekişehir. 21-23 Mayıs.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Degerler*. Pegem A Yayınları: Ankara
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özkalp, E. (2009). *Örgütsel davranışta yeni bir boyut: Pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 491- 498.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış, Anadolu Üniversitesi yayınları. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakıf Yayın, 149 (82)*.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research In Personel And Human Research Management, 20*, 331-369.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education Limited.
- Pektaş, H.M. (2019). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi İnönü Üniversitesi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace (Unpublished doctoral thesis)*. Louisiana State University, Louisiana.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bahar Kitabevi, 4. Baskı, Bursa.
- Sarıbıyık, O. (2022). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Solmaz, G., & Serinkan, C. (2020). *Örgütlerde Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. *Yeni Fikir Dergisi, 12(25)*.
- Sorensen, T. and Epps, R. (1996). *Leadership and Local development: dimensions of leadership in four central queensland towns*. *Journal of Rural Studies, 12(2)*, 113-125.
- Şahin, S. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri*. *Eğitim ve Bilim, 135(30)*: 39-49.
- Şahne, B.S. ve Şar, S. (2015). *Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi*. *Marmara Pharmaceutical Journal, 19*, 109-115. DOI: 10.12991/mpj.2015199641.
- Şimşek, H.A. (2018). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerine yönelik öğretimsel liderlik algıları arasındaki ilişki (Çanakkale örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). *Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2)*. 121-136.

- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tangirala, S., & Ramanujam, P. (2008). "Employee silence on critical issues: The cross level effects procedural justice climate." *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TDK. (2018, Temmuz 18). Büyük Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu İnternet Sitesi: http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts adresinden alındı
- Telli, E. (2012). *Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Titrek, A. (2019). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Sosyal Girişimcilik Becerilerine Yönelik Görüşleri (Kocaeli İli Örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörlerin liderlik özelliklerinin rolü*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uyar, E. (2022). *Okul öncesi Eğitim Kurumları Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. & Fidell Ls. (2013). *Using multivariate statistics. (Sixth Ed.)*, England: Pearson Education Limited.
- Yalçın, S., Akan, D., ve Yıldırım, İ. (2018). *Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(18), 157-174.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, C.M. (2024). *Proje Okulunda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Dışlanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YEŞİLAYDIN, G., BAYIN, G., ESATOĞLU, A. E. ve YILMAZ, G., 2016. "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (31), ss. 14-22.
- Yıldız Gül, N. (2019). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- YILDIRIM, C. (2006). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 66, 277–394.
- Yukl, G. (1989). *Managerial leadership: A review of theory and research. Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



EKLER

EK-1.: Etik Kurul Onayı

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için etik kurul onayı Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu) 30/11/2023 tarihli ve 12-01 numaralı kararı ile alınmıştır.



EK-2.: Kişisel Bilgi Formu

Aşağıda yer alan ölçek maddeleri, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”ni belirlemeyi amaçlamaktadır. Bilgi formunun veya ölçeklerin herhangi bir yerine adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Çalışmada bilimsel bir araştırma için veri toplama amaçlanmakta ve çalışma sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmanın sonuçlarının katılımcıların aleyhine olacak şekilde kullanılmayacaktır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılanların kimlikleri ve cevaplar tamamen gizli tutulacak ve hiçbir şekilde açıklanmayacaktır. Çalışmada herhangi bir nedenle rahatsızlık hissetmeniz durumunda istediğiniz zaman katılımınızı sona erdirebilirsiniz. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi Burak VARDAR

Doç. Dr. Sinan YALÇIN

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Görev Yaptığınız Okul Türü

☐ Anaokulu ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise

3. Mesleki Çalışma Yılıınız

☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 ve üzeri yıl

4. Mevcut Okul Müdürünüzle Çalışma Süreniz

☐ 0-2 yıl ☐ 3-5 yıl ☐ 6 yıl ve üzeri

EK-3.: Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği

	Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Davranışları ile bize rehberlik eder					
2.	Okul içinde çok fazla görünmez					
3.	Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur					
4.	Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar					
5.	Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur					
6.	Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür					
7.	Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir					
8.	Sorunlara etkili çözümler bulur					
9.	Geri bildirim vermekten kaçınır					
10.	Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır					
11.	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir					
12.	Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır					
13.	Sorumluluklarını başkalarına devreder					
14.	Enerjik bir yapıya sahiptir					
15.	Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir					
16.	Uyum içinde çalışmamızı sağlar					
17.	Acil sorulara cevap vermekte gecikir					
18.	Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır					
19.	Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar					
20.	Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir					
21.	Risk almaktan hoşlanmaz.					
22.	Bizlere güven verir					
23.	Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır					
24.	Coşku ve heyecanımızı canlı tutar					
25.	Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur					
26.	Karar vermekten kaçınır					

EK-4.: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	Açıklama: Aşağıda öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.	Hiç Katılmıy	Katılmıy orun	Kısmen Katılıyor	Katılıyor um	Tamame n
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-5.: MEB Araştırma İzni



T.C.
ERZİNCAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-45468433-605.01-96819619
Konu : Araştırma Uygulama İzin Talebi
(Burak VARDAR)

15/02/2024

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarih ve 1563890 (Genelge 2020/2) sayılı yazısı.
b) Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Rektörlüğünün 19.01.2024 tarih ve E-63579008-399-329753 sayılı yazısı.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı öğretim üyelerinden Doç. Dr. Sinan YALÇIN'ın danışmanlığını yürüttüğü 217705004 numaralı yüksek lisans programı öğrencisi Burak VARDAR'ın "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışması kapsamında uygulama yapma talebine ilişkin, ilgi (b) yazı ve tez çalışması ilişikte sunulmuştur.

İlgi (a) Genelge esaslarına göre "İl Millî Eğitim Müdürlüğü Anket-Araştırma-Tez Çalışmalarını Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenen ilgililerin anket - ölçek çalışmasını, ilimiz genelinde resmi okul müdürlüklerinde öğretmen katılımıyla uygulama yapma talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hacı Ömer KARTAL
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR

Mehmet Emre CANPOLAT
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek: Yazı ve Ekleri (23 Sayfa)

Adres : Fatih Mah. 719 Sok. No: 28 ERZİNCAN

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: AR-GE Birimi Goncağul SATI

Unvan : Memur

Telefon No : 0 () _____

E-Posta : arge24@meb.gov.tr

İnternet Adresi : meb@hs01.kep.tr

Faks: 4462141185

Keş Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 939b-dc81-3ab0-b2c2-b5c6 kodu ile teyit edilebilir.

EK-6: Araştırma İzinleri

Ölçek izni ile ilgili. Gelen kutusu 

 **ben** 20 Mar   

alıcı: v

Sayın Hocam:

Ben Burak VARDAR. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir anaokulunda 4 yıldır okul öncesi öğretmenliği görevini yapmaktayım. Aynı zamanda Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümünde tezli yüksek lisans eğitimi almaktayım. “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konusunda tez çalışması yapmaktayım. Araştırmamda “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmanızda geliştirdiğiniz Örgütsel Sessizlik ölçeğinizden atıf kurallarına uyarak yararlanmak için gerekli izni vermenizi temenni ederim. İyi çalışmalar dilerim.

 .. 20 Mar   

alıcı: ben v

Merhaba Burak Hocam

Geliştirmiş olduğumuz Örgütsel Sessizlik Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

20 Mar 2024 Çar 17:03 tarihinde

< > şunu yazdı:

...

Ölçek izni ile ilgili.

Gelen kutusu



ben 20 Mar

alıcı:

[Redacted]



Sayın Hocam:

Ben Burak VARDAR. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir anaokulunda 4 yıldır okul öncesi öğretmenliği görevini yapmaktayım. Aynı zamanda Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümünde tezli yüksek lisans eğitimi almaktayım. "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konusunda tez çalışması yapmaktayım. Araştırmamda geliştirdiğiniz "Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi" adlı çalışmanızdaki Liderlik Stilleri ölçeğinden atıf kurallarına uyarak yararlanmak için gerekli izni vermenizi temenni ederim. İyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla



[Redacted] 21 Mar

alıcı: ben



Sayın Burak VARDAR,

Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği' ni bilimsel amaçlı çalışmalarınızda ilgili çalışmayı referans göstererek kullanabilirsiniz. Ölçeğin kullanımına ilişkin bilgilerin yer aldığı makale ve ölçek e-posta ekindedir. Kolaylıklar dilerim.

EdAb



ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Burak VARDAR	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Fakülte	Eğitim Fakültesi
Bölümü	Okul Öncesi Öğretmenliği
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
1. Vardar, B., Bahar, H. H., & Yalçın, S. (2022). Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Yaşadığı Problemler, Çözümleri ve Çözüm Önerilerinin İncelenmesi. <i>SOCIAL SCIENCES STUDIES JOURNAL (SSSJournal)</i>, 8(100), 2465-2479.	