T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİMDE YÖNETİMLERİN DEMOKRATİKLİĞİ VE ÖĞRETMENLERİN SUSKUNLUĞU

(İzmir İli Örneği)

Seda TEPELİ

İzmir, 2016

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİMDE YÖNETİMLERİN DEMOKRATİKLİĞİ VE ÖĞRETMENLERİN SUSKUNLUĞU

(İzmir İli Örneği)

Seda TEPELİ

Danışman
Prof. Dr. Reşide KABADAYI

İzmir, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "İlköğretimde Yönetimlerin Demokratikliği Ve Öğretmenlerin Suskunluğu (İzmir İli Örneği)" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım yapıtların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara gönderme yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16/05/2016

SEDA TEPELİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Yüksek Lisans Programında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Prof. Dr. Reşide KABADAYI

Üye :Doç. Dr. Ali AKSU

Üye :Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN

Onay
Yukarıda imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..../..../....

Prof. Dr. Ali Günay BALIM
Enstitü Müdürü

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10116934
Yazar Adı / Soyadı	SEDA TEPELİ
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 13123471664
Telefon	5058337313
E-Posta	sedatepeli@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İLKÖĞRETİMDE YÖNETİMLERİN DEMOKRATİKLİĞİ VE ÖĞRETMENLERİN SUSKUNLUĞU (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)
Tezin Tercümesi	DEMOCRATIC LEVELS OF PRIMARY EDUCATION ADMINISTRATIONS AND TEACHERS' SILENCE (THE CASE OF İZMİR)
Konu	Eğitim ve Öğretim = Education and Training
Üniversite	Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Anabilim Dalı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2016
Sayfa	131
Tez Danışmanları	PROF. DR. REŞİDE KABADAYI 34984935072
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	Yok

Yukarıda bilgileri kayıtlı olan tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine ve internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

12.07.2016

İmza:.....

TEŞEKKÜR

Bu araştırmada, İzmir ili sınırları içindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ne düzeyde suskun kaldıkları, bireysel özellikleri, çalıştıkları okulun özellikleri ve okul yönetimlerinin demokratiklik düzeyi değişkenleri açısından incelenmektedir.

Araştırmanın gerçekleşmesinde pek çok kişinin katkısı olmuştur. Uygulamaların yapıldığı okullarda gönüllü olarak anketleri yanıtlayan meslektaşlarıma ve uygulamayı yapabilmem için bana kolaylık gösteren okul idarecilerine öncelikle teşekkür ederim.

Araştırmamın her aşamasını takip eden, desteğini ve yardımlarını benden esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Reşide KABADAYI'ya bana ve çalışmama kattığı değerlerden dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak hayatım boyunca varlıklarıyla bana daima güç veren annem Ayşe KARAGÖZ ve babam Hasan KARAGÖZ'e, çalışmam boyunca manevi desteğiyle herzaman yanımda olan sevgili eşim Mehmet TEPELİ'ye, çocuklarım Duru ve Arda'ya ve bana güvenen tüm aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ i
JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU iii
TEŞEKKÜR iv
İÇİNDEKİLER v
TABLOLAR LİSTESİ vii
ŞEKİLLER LİSTESİ x
ÖZET xi
ABSTRACT xiv
BÖLÜM I 1
GİRİŞ 1
Problem Durumu 1
Araştırmanın Amacı 9
Araştırmanın Önemi 10
Problem Cümlesi 11
Alt Problemler 11
Sayıltılar 14
Sınırlılıklar 14
Tanımlar 15
Kısaltmalar 16
BÖLÜM II 17
İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR 17
Çalışanların Suskunluğu Konusunda Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 17
Çalışanların Suskunluğu Konusunda Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 28
İlköğretimde Okul Yönetimlerinin Demokratikliği Hakkında Yapılan Araştırmalar 37
BÖLÜM III 46
YÖNTEM 46
Araştırmanın Modeli 46
Evren 46
Araştırmanın Örneklemi 49
Veri Toplama Teknikleri 53

BÖLÜM IV 66
BULGULAR VE YORUM 66
Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 66
İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 68
Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 70
Dördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 72
Beşinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 73
Altıncı Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 76
Yedinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 77
Sekizinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 80
Dokuzuncu Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 82
Onuncu Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 83
On Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 84
On İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 85
On Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 87
On Dördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 88
On Beşinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 89
On Altıncı Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 91
On Yedinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 93
On Sekizinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 94
On Dokuzuncu alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 97
Yirminci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 99
Yirmi Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 102
Yirmi İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 104
Yirmi Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum 106
BÖLÜM V 109
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 109
Sonuç ve Tartışma 109
Öneriler 115
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler 116
Araştırmacılara Yönelik Öneriler 117
KAYNAKÇA 119
EKLER 127

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.Çalışanlarda Ses ve Sessizlik Örnekleri (s.1363)..... 27

Tablo 2. Araştırma Evrenindeki Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı..... 47

Tablo3. Araştırma Evrenindeki Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun Bulunduğu İlçelere Göre Dağılımı..... 47

Tablo 4. Araştırma Evrenindeki Okulların İlkokul ya da Ortaokul Olmasına Göre Dağılımı..... 48

Tablo 5. Araştırma Evrenindeki Okulların Resmi ya Özel Okul Olmasına Göre Dağılımı 49

Tablo 6.Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun Bulunduğu Yere Göre Evren ve Örneklemde Okul Sayıları ve Örnekleme Oranı..... 50

Tablo 7. Araştırma Kapsamındaki Okulların Bulunduğu Yer ve İlkokul ya da Ortaokul Olmalarına Göre Evren ve Örneklemdeki Dağılımı 50

Tablo 8. Cinsiyete Göre Evren ve Örneklemde Öğretmen Sayıları ve Örnekleme Oranı. 51

Tablo 9. Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Cinsiyetleri İle Okulların Bulunduğu Yer ve İlkokul ya da Ortaokul Olmalarına Göre Evren ve Örneklemdeki Dağılımı 52

Tablo 10. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçme Araçları..... 53

Tablo 11. Pilot Uygulamaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete ve Çalıştıkları Okulun İlkokul ya da Ortaokul Olmasına Göre Dağılımı..... 55

Tablo 12. Taslak ÖSDÖ Verilerinin Temel Bileşenler Analizi Sonuçları 57

Tablo 13. Taslak ÖSDÖ Verilerinin Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi Sonuçları . 59

Tablo 14.ÖSDÖ 'nün Madde Toplam Korelâsyonları 61

Tablo 15.%27'lik Alt ve Üst Grupların Ortalama ÖSDÖ'ği Puanları (t testi Sonuçları). 63

Tablo 16.ÖSDÖ'nin Hesaplanan Güvenirlik Katsayıları..... 64

Tablo 17.Öğretmenlerin Alt Boyutlara Göre Suskunluk Düzeyleri..... 66

Tablo 18.Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları) 68

Tablo 19.Öğretmenlerin Yaşına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)..... 70

Tablo 20.Öğretmenlerin Yaşına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)..... 71

Tablo 21.Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları)..... 72

Tablo 22.Öğretmenlerin Kıdemine Göre Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları) 74

Tablo 23.Öğretmenlerin Kıdemine Göre Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları) 75

Tablo 24.Öğretmenlerin Alanına (Sınıf Ya Da Branş) Göre Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları) 77

Tablo 25.Eğitim Düzeylerine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları) 78

Tablo 26.Eğitim Düzeylerine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları) 79

Tablo 27.Çalıştıkları Okulun İlkokul Ya Da Ortaokul Olmasına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları) 80

Tablo 28.Çalıştıkları Okulun Türüne Göre (İmam Hatip Ve Diğer) Ortaokul Öğretmenlerinin Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları) 81

Tablo 29.Çalıştıkları Okulun Devlet Ya Da Özel Okul Olmasına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları) 82

Tablo 30.Çalıştıkları Okulun Öğretim Şekline (Normal Ya Da İkili) Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları) 83

Tablo 31.Çalıştıkları Okulun Bulunduğu Yere Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları) 85

Tablo 32.Çalıştıkları Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları) 86

Tablo 33.Çalıştıkları Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları) 87

Tablo 34.Çalıştıkları Okul Müdürünün Cinsiyetine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları) 88

Tablo 35.Çalıştıkları Okul Müdürünün Yaşına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları) 89

Tablo 36.Çalıştıkları Okul Müdürünün Kıdemine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları) 90

Tablo 37.Çalıştıkları Okul Müdürünün Kıdemine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları) 91

Tablo 38.Çalıştıkları Okul Müdürünün Eğitim Düzeyine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları) 92

Tablo 39.Çalıştıkları Okul Müdürünün Eğitim Düzeyine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları) 93

Tablo 40.Çalıştıkları Okul Müdürünün Yöneticilik Eğitimi Alıp Almamasına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları) 94

Tablo 41.Çalıştıkları Okul Ortamının Ne Derecede Özgür Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları) 95

Tablo 42.Çalıştıkları Okul Ortamını Ne Derecede Özgür Olup Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)..... 96

Tablo 43.Çalıştıkları Okul Ortamını Ne Derecede Hoşgörülü Ve Esnek Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)..... 97

Tablo 44.Çalıştıkları Okul Ortamını Ne Derecede Hoşgörülü Ve Esnek Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)..... 98

Tablo 45.Çalıştıkları Okul Yönetimini Ne Derecede Adil Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)..... 100

Tablo 46.Çalıştıkları Okul Yönetimini Ne Derecede Adil Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)..... 101

Tablo 47.Çalıştıkları Okulda Yönetici Öğretmen İşbirliğinin Ne Derecede Yeterli Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)..... 102

Tablo 48.Çalıştıkları Okulda Yönetici Öğretmen İşbirliğinin Ne Derecede Yeterli Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)..... 103

Tablo 49.Çalıştıkları Okul Yönetimini Ne Derecede Demokratik Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)..... 104

Tablo 50.Çalıştıkları Okul Yönetimini Ne Derecede Demokratik Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)..... 105

Tablo 51.Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri İle (Genel Suskunluk, Yöneticiden Çekinme, Sorunları Dile Getirememe Ve Dışlanma Korkusu) Çalıştıkları Okul Yönetiminin Demokratiklik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları 107

Tablo 52. Okul Yönetimlerinin Demokratikliği ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımı 112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sessiz Kalmayı Seçme Üzerine Bir Model (Milliken ve ark., 2003:1467) 24
Şekil 2. Çalışanların Güdüleri ve Ses ve Sessizliğin Kritik Özellikleri (s.1362) 26
Şekil 3. Taslak ÖSDÖ'nin Çizgi Grafiği 58

ÖZET

Bu araştırmada 2014-2015 öğretim yılında İzmir ili sınırlarında bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okulda karşılaştıkları olaylara ilişkin olarak suskun kalmayı yeğlemelerinin hangi düzeyde olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin suskun kalma düzeylerinin başta demokratiklik olmak üzere çalıştıkları okulun ve kendilerinin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmaktadır. Böylece araştırma ile okulların daha demokratik olarak yönetilmesi ve öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin düşürülmesine katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın evrenini 2014-2015 öğretim yılında İzmir ili ve ilçelerinde görev yapmakta olan ilkokul ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Örnekleme 28'i merkez (16 ilkokul, 12 ortaokul) ve 10'u diğer ilçelerde (7 ilkokul, 3 ortaokul) olmak üzere 38 okul alınmıştır. Örneklem seçiminde özel okulların da yer almasına dikkat edilmiştir.

Araştırmada, öğretmenlerin bireysel ve mesleki özellikleri hakkında bilgi toplamak ve yönetimlerinin demokratikliği hakkında ne düşündüklerini öğrenmek amacıyla 'Öğretmenlerin Bilgileri Anketi', öğretmenlerin suskunluk düzeylerini ölçmek için 'Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri Ölçeği' kullanılmıştır. Ayrıca hem ilköğretim düzeyindeki okulların özellikleri hem de yöneticilerin bireysel ve mesleki özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla 'Yöneticiler İçin Bilgi Toplam Formu' uygulanmıştır.

Yapılan uygulama sonucunda geçerli 546 öğretmen anketi geri dönmüştür. Araştırmada, 24 alt problem yanıtlanmaya çalışılmış ve verilerin analizinde aritmetik ortalama, "t" testi, "F" testi, "Tukey Anlamlılık" testi ve "Korelasyon" testi uygulanmıştır.

Araştırmanın bulguları özetle aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerin ortalama suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) $\bar{x} = 2.5$ olarak bulunmuştur. Bu veriden öğretmenlerin orta düzeyde suskun kaldıkları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların cinsiyetine, yaşına ve kıdemine göre 0.05 düzeyinde önemli farklılıklar göstermektedir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha suskun kalmaktadırlar. Ayrıca öğretmenlerin dışlanma korkusu alt boyutu ve ölçeğin toplamına ilişkin suskunluk düzeyleri, onların medeni durumuna göre 0.05 düzeyinde önemli farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) okulun devlet ya da özel olmasına ve öğretim şekline (normal ya da ikili) göre 0.05 düzeyinde önemli farklılıklar göstermektedir. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin, özel okullarda çalışanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin dışlanma korkusu alt boyutuna ilişkin suskunluk düzeyleri, çalıştıkları okulda görev yapan öğretmen sayısına göre 0.05 düzeyinde önemli farklılık göstermektedir. Daha kalabalık okullarda daha fazla suskunluğun gerçekleştiği söylenebilir.

Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) okul müdürünün yöneticilik eğitimi alıp almamasına göre 0.05 düzeyinde önemli farklılıklar göstermektedir. Yöneticilik eğitimi almayan müdürlerin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri, yöneticilik eğitimi alan müdürlerle çalışanlara göre daha yüksektir. Öğretmenlerin yöneticiden çekinme alt boyutu ve ölçeğin toplamına ilişkin suskunluk düzeyleri çalıştıkları okul müdürünün eğitim düzeyine göre 0.05 düzeyinde önemli farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin yöneticiden çekinme alt boyutuna ilişkin suskunluk düzeyleri çalıştıkları okul müdürünün cinsiyetine göre 0.05 düzeyinde önemli farklılık göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin sorunları dile getirememe alt boyutuna ilişkin

suskunluk düzeyleri çalıştıkları okul müdürünün kıdemine göre 0.05 düzeyinde önemli farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul ortamını ne derecede özgür, hoşgörülü ve esnek, adil, çalıştıkları okul yönetimini ne derecede demokratik ve çalıştıkları okulda yönetici öğretmen işbirliğini ne derecede yeterli bulduklarına göre 0.05 düzeyinde önemli farklılıklar göstermektedir.

Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) ile çalıştıkları okul yönetiminin demokratiklik düzeyi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

ABSTRACT

This research firstly aims to find out the level of primary and middle school teachers' preference to be silent to events they encounter in the schools they work in 2014-2015 education term in and around İzmir. In relation to this, it also aims to find out whether level of teachers' preference to be silent differ according to characteristics of schools', characteristics of principals, and perceived democratic levels of school administrations. Therefore the research targets to contribute to the schools administration in a more democratic way and decrease the level of teachers' silence. In the study, 24 sub- problems.

The population of the study is constituted by teachers working at primary and middle schools in İzmir in 2014-2015 education terms. 38 schools; 28 (16 primary, 12 middle schools) of which are in central districts and 10 (7 primary, 3 secondary schools) of which are in other districts are taken as samples. Private schools are also regarded important when choosing samples for the research. 546 teachers involved to the study.

Four questionnaire are used to collect data, namely (1) Individual and Professional Characteristics of Teachers and Their Perceptions About School Administrations' Democratic Levels; (2) Individual and Professional Characteristics of Principals and The Characteristics of Schools (Primary and Middle Schools) and (3) The Inventory of Teachers' Silence Levels. 24 sub- problems of the research are tried to be solved and the analysis of data; arithmetic average, "t" test, "F" test (ANOVA), "Tukey Significance" test and "Correlation" test are applied.

The findings of the study can be summarized as below:

The average level of silence of teachers (general silence, wince from manager, unable to express the problems and fear of exclusion) are found as $\bar{x} = 2.5$ which indicates that teachers' remain silent at a middle level. There are significant differences of the silence levels of teachers according to gender, age and seniority variables at 0.05 levels. For instance, male teachers remain silent more than females. Also levels of fear

of exclusion and total silence of teachers shows at 0.05 levels significant according to their marital status. Similarly the level of silence of teachers shows at 0.05 level significant differences according to the type of the school (state or private) and type of education (normal or binary). It is understood that the silence levels of teachers working in state schools are higher than teachers working in private schools. Also, levels of wince from principal of teachers shows at 0.05 level significant differences according to the number of teachers who are employed in the school these teachers work.

When the characteristics of school principals taken as independent variables, it is found that the silence levels of teachers' also differ. The levels of silence of teachers' shows at 0.05 level significant differences according to the principal's educational background, whether s/he has a graduation from the field of administration or not. The levels of silence of teachers working at the schools which are administrated by the principals who don't have education at the field of administration show more silence than the teachers administrated by the educated principals. The levels of wince from principal of teachers' show at 0.05 level significant differences according to the education level and the gender of the principal with whom these teachers work. Similarly teachers who are administrated by less educated principals show more silence. Also, levels of being unable to express problems shows at 0.05 level significant differences according to the seniority of their principal.

The levels of silence of teachers (general silence, wince from manager, unable to express problems and fear of exclusion) shows at 0.05 level significant differences according to the extent the teachers find their school environment free, tolerant and flexible and fair and to the extent they find the school administration democratic and to the extent they find the collaboration with the principal and teachers sufficient.

It can be observed in the study that there is a negative significant relationship between the levels of silence of teachers (general silence, wince from manager, unable to express problems and fear of exclusion) and the level of democratization of the school administration with whom they work.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, kuramsal çerçeve, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırmada sık kullanılan tanımlar ve kısaltmalar sırasıyla sunulmaktadır.

Problem Durumu

Eğitim hem bugün hem de gelecek için önemlidir. Uluslar, insan sermayesine yaptıkları yatırımlar yoluyla kendilerini yeniden inşa etmektedirler. İyi eğitilmiş ve yetiştirilmiş bir nüfus, hem bireylerin ve toplumların refahı hem de insan hakları, demokrasi ve özgürlüklerin geliştirilmesi, yaşam beklentisi, toplumsal bütünleşme ve çevrenin korunması için gereklidir (Kavak, 2010, s.1).

Ertürk (1979, s.12) eğitimi, "bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci" şeklinde tanımlamıştır. Coleman ise eğitimin ekonomik kalkınma düzeyi ve derecesini saptamakta kullanılan değişkenlerin en önemlilerinden biri olduğunu belirtmektedir (Akt. Kabadayı, 1982, s.1). Coleman'a göre eğitim, özgür bir toplumda demokratik yaşama bilincini uyandırır, geliştirir ve halkın demokratik yaşantıya etkili olarak katılmasını sağlar (Akt. Kaya, 1993, s.13).

Eğitim sistemi, toplumun varlığını devam ettirmesinde rol oynayan önemli bir sosyal sistemdir. Türk Eğitim Sistemi'nde, eğitim ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içinde ele alan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre, Türk milli eğitim sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere, iki ana bölümden kurulur. Örgün eğitim, okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar (Madde 18).

30.3.2012 tarihinde kabul edilen 6287 sayılı Kanun ile 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'nda yapılan değişikliğe göre; "Mecburi ilköğretim çağı 6-13 yaş grubundaki çocukları kapsar. Bu çağ çocuğun 5 yaşını bitirdiği eylül ayı sonu başlar, 13 yaşını bitirip 14 yaşına girdiği yılın öğretim yılı sonu biter" (Madde1) şeklinde ifade edilmektedir. İlgili Kanun ile zorunlu eğitim süresi 8 yıldan 12 yıla çıkarılmıştır. Zorunlu eğitim 4 yıl süreli ilkokul, 4 yıl süreli ortaokul ve 4 yıl süreli lise eğitimini kapsamaktadır. İlkokul ile ortaokullara, ilköğretim kurumları; liselere ortaöğretim kurumları denilmeye devam edilecektir (2012/20 sayılı genelge).

İlköğretimin toplumsal ve kişisel yararlarına ilişkin literatür, ilköğretimin toplum ve birey açısından vazgeçilmez bir araç olduğunu kanıtlayacak düzeydedir. İlköğretimin, ülke için önemli oluşunun nedenlerinin başında, amaçlarından birinin vatandaş yetiştirme olması gelir. Bu sayede ilköğretimin, uluslaşma sürecine katkı getirdiği söylenebilir. Türkiye'nin 1923'te kurulduğu hatırlanırsa, ilköğretimin bu bakımından önemi daha fazla anlaşılır. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun, 23. maddesine göre "...milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için, gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek" (Madde: 23) ilköğretimin amaç ve görevidir.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 5.inci maddesinde ilköğretimin amaçları sıralanırken de vatandaş yetiştirme ile ilgili aşağıdaki maddeler yer almaktadır:

> " a) Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek onları hayata ve üst öğrenime hazırlamak,
>
> b) Öğrencilere, Atatürk ilke ve inkılâplarını benimsetme; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na ve demokrasinin ilkelerine, insan hakları, çocuk hakları ve uluslararası sözleşmelere uygun olarak haklarını kullanma, başkalarının haklarına saygı duyma, görevini yapma ve sorumluluk yüklenebilen birey olma bilincini kazandırmak,
>
> c) Öğrencilerin, millî ve evrensel kültür değerlerini tanımalarını, benimsemelerini, geliştirmelerini bu değerlere saygı duymalarını sağlamak,
>
> d) Öğrencileri, kendilerine, ailelerine, topluma ve çevreye olumlu katkılar yapan, kendisi, ailesi ve çevresi ile barışık, başkalarıyla iyi ilişkiler kuran, işbirliği

içinde çalışan, hoşgörülü ve paylaşmayı bilen, dürüst, erdemli, iyi ve mutlu yurttaşlar olarak yetiştirmek" (İKY, Madde 5).

İlköğretimin, ülke için önemli oluşunun öteki nedeni ise ulus devletlerle beraber gelen eşitlik ve insan hakları ilkeleridir. Zira ulus devletle beraber, fırsat eşitliğinde yaygınlaşma olmuş ve bireyler eğitim sayesinde sosyal statülerini değiştirerek daha üst olarak nitelenebilecek sosyal ve ekonomik konumlara yükselebilir hale gelmişlerdir. Nitekim Türkiye'nin 1982 Anayasası'nın 42.inci maddesinde "Kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz. İlköğretim, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır." (Madde: 42) hükmü ile eğitim hakkı güvence altına alınmıştır.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 23.üncü maddesi ise "Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamayı" (Madde:23) ilköğretimin amacı olarak belirtmektedir.

İlköğretim, Türkiye gibi dünyadaki öteki ülkelerde de hem ülke hem de tek tek bireyler için yaşamsal önemde olduğundan, 1990 yılında, Jomiten Herkes İçin Dünya Eğitim Beyannamesi kabul edilmiştir. Bu beyanname "İlköğretim evrensel olmalı, bütün çocukların temel öğrenme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamalı ve toplumun kültürünü, ihtiyaçlarını ve fırsatlarını dikkate almalıdır" şeklindeki hükmüyle de temel öğrenme ihtiyaçlarının karşılanması görevini ilköğretime vermektedir. Bu ihtiyaçlar öncelikle okuma-yazma, sözlü anlatım, sayısal işlemler ve problem çözme gibi temel öğrenme araçlarını kapsamaktadır. Asgari gerekli öğrenme ihtiyaçları olarak nitelenebilecek bu ihtiyaçlar dışındaki, ikinci grup ihtiyaçları bireylerin kapasitelerinin sonuna kadar geliştirilmesi ve "öğrenmeyi sürdürebilmek için gerekli özelliklerin kazandırılması" bulunmaktadır. Bunlar insanların varlıklarını sürdürmek, kapasitelerini sonuna kadar geliştirmek, onurlu bir biçimde yaşamak ve çalışmak, kalkınmaya her anlamda katılmak, yaşam standartlarını yükseltmek, bilgili kararlar vermek ve öğrenmeyi sürdürmek için, gerek duyulan bilgi, beceri, değer ve tutumları kapsamaktadır (Kabadayı, 2001, s.40).

Beyannamenin, 2.nci maddesinde; "Bu ihtiyaçların karşılanması her toplumda bireyleri güçlü kılar ve ayrıca bireylere kendi kolektif kültürel, dilsel ve düşünsel

miraslarına saygı duymaya onun üzerinde yapılanma, başkalarının eğitimini geliştirme, toplumsal adalet amacını gerçekleştirme, çevreyi koruma, ortaklaşa olarak kabul edilen insani değerlerin ve insan haklarının zedelenmemesi koşuluyla, politik ve dini sistemlere karşı hoşgörülü olma ve birbirine bağımlı bir dünyada uluslararası barış ve dayanışma için, çaba gösterme yönünde bir sorumluluk yükler" demektedir (Kabadayı, 2001, s.40).

Jomiten Herkes İçin Dünya Eğitim Beyannamesi'nde yer alan bu hükümlere benzer hükümler, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 5.inci maddesinde de bulunmaktadır. İlköğretimin bireye olan katkılarını içeren bu maddeler aşağıdaki gibidir:

> "e) Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel, bilimsel, sportif ve sanatsal etkinliklerle millî kültürü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,
>
> f) Öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm yolları arama alışkanlığı kazandırmak,
>
> g) Öğrencilere, toplumun bir üyesi olarak kişisel sağlığının yanı sıra ailesinin ve toplumun sağlığını korumak için gerekli bilgi ve beceri, sağlıklı beslenme ve yaşam tarzı konularında bilimsel geçerliliği olmayan bilgiler yerine, bilimsel bilgilerle karar verme alışkanlığını kazandırmak,
>
> h) Öğrencilerin becerilerini ve zihinsel çalışmalarını birleştirerek çok yönlü gelişmelerini sağlamak,
>
> ı) Öğrencileri kendilerine güvenen, sistemli düşünebilen, girişimci, teknolojiyi etkili biçimde kullanabilen, planlı çalışma alışkanlığına sahip estetik duyguları ve yaratıcılıkları gelişmiş bireyler olarak yetiştirmek,
>
> i) Öğrencilerin ilgi alanlarının ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamak, meslekleri tanıtmak ve seçeceği mesleğe uygun okul ve kurumlara yöneltmek,
>
> j) Öğrencileri derslerde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleriyle sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle kendilerini geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak,
>
> k) Öğrencileri ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyabilen, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunabilen bireyler olarak yetiştirmek,
>
> l) Doğayı tanıma, sevme ve koruma, insanın doğaya etkilerinin neler olabileceğine ve bunların sonuçlarının kendisini de etkileyebileceğine ve bir doğa dostu olarak çevreyi her durumda koruma bilincini kazandırmak,

m) Öğrencilere bilgi yüklemek yerine, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yöntem ve tekniklerini öğretmek,

n) Öğrencileri bilimsel düşünme, araştırma ve çalışma becerilerine yöneltmek,

o) Öğrencilerin, sevgi ve iletişimin desteklediği gerçek öğrenme ortamlarında düşünsel becerilerini kazanmalarına, yaratıcı güçlerini ortaya koymalarına ve kullanmalarına yardımcı olmak,

ö) Öğrencilerin kişisel ve toplumsal araç-gereci, kaynakları ve zamanı verimli kullanmalarını, okuma zevk ve alışkanlığı kazanmalarını sağlamak" amaçlanmıştır (İKY, Madde 5).

Gerek 2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planında gerekse 2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Kalkınma Planında günümüzde demokratikleşme, hukukun üstünlüğü, insan haklarına saygı, düşünce, ifade ve girişim özgürlüğü dünyada ortak değerler olarak daha fazla benimsendiği ifade edilmektedir (DPT, 2006, s.5; KB, 2013). Türk Milli Eğitiminin çerçevesini çizen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda sıralanan ilkeler arasında demokratiklik ilkesi yer almaktadır. Bunlara paralel olarak Türkiye'de Ocak, 2004'te MEB ve TBMM'nin işbirliği ile Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesinin başlatıldığı gözlenmektedir. Aynı yıl 300 okulda pilot uygulamaya girişilmiş, bu uygulamadan olumlu sonuçlar alınınca, Eylül 2004 tarihli, 2564 sayılı Tebliğler Dergisi'nde 'Millî Eğitim Bakanlığı Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi' yayınlanmıştır. Yönergenin 5. ve 6. maddelerinde projenin amacı aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (MEB, 2004):

'Cumhuriyetimizin demokrasi ile güçlendirilmesi; öğrencilerimizde yerleşik bir demokrasi kültürünün oluşturulması, hoşgörü ve çoğulculuk bilincinin geliştirilmesi, kendi kültürünü özümsemiş, millî ve manevî değerlere bağlı, evrensel değerleri benimseyen nesillerin yetiştirilmesi; öğrencilere seçme, seçilme ve oy kullanma kültürünün kazandırılması; katılımcı olma, iletişim kurabilme, demokratik liderliği benimseyebilme ve kamuoyu oluşturabilme becerilerinin kazandırılması' amaçlanmaktadır (Madde 5).

Millli Eğitim Bakanlığınca hazırlanan Öğrenci Merkezli Eğitim adlı dökümanda da okul lideri ve yöneticilerin; öğretmenler, yardımcı personel ve öğrencilerle ilişkilerinde iletişim kurmayı benimseyip, güdeleyici, yüreklendirici ve vizyon sahibi bir lider rolünü üstleneceği belirtilmektedir. Aynı dökümanda İlerlemeciliğin kapsadığı belli başlı ilkelerden birinin eğitim ortamının demokratik olması gerektiği vurguladıktan sonra

öğrenci merkezli eğitimde sınıf ortamının da demokratik olması gerektiği belirtilmektedir. Bu kapsamda öğrencilerin derse katılımı sağlanmalı ve anlatım yöntemi, başka yöntem ve tekniklerle desteklenmelidir. Anlatım süresi kısa tutulmalı öğrencilerin soru sormasına fırsatlar verilmeli, düşüncelerini söylemesini gerektirecek demokratik ortam yaratılmalıdır (EARGED, 2007, s.14; s.22; s.64).

Görüldüğü gibi, gerek Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi ile gerekse Öğrenci Merkezli Eğitim projesi ile, ilgili yasalar ve kalkınma planları doğrultusunda demokratik tutum ve davranışların öğrencilere daha fazla ölçüde kazandırılması hedeflenmektedir. Bu hedefin gerçekleşebilmesi, kuşkusuz başta okul yönetimleri olmak üzere öğretmenlerin kendilerinin de okullarda ve sınıflarda demokratik tutum ve davranışları sergilemelerini gerektirmektedir. Özellikle okul yöneticilerinin sergiledikleri yöneticilik davranışlarının demokratiklik düzeyinin dolaylı da olsa, öğrencilerin demokratik tutum ve davranışlar kazanmasınnda etkili olan en belirleyici değişkenlerden biri olduğu söylenebilir. Temel eğitimin verildiği ilköğretim okullarının demokratik ilkelerle yaşatılması, bu okulların öncelikle demokratik olarak yönetilmeleriyle yakından ilgilidir. Okullarda demokratik ortamın yaratılmasında okulun yönetim yapısı ön plana çıkmaktadır (Zencirci, 2010, s.88). Bir başka söyleyişle, okul yönetimlerinin eğitim programlarında da sıralanan demokratik davranışsal özelliklerin ya da demokratik tutum ve davranışların öğrencilere kazandırılmasında birinci derecede sorumlu olduğu söylenebilir.

Demokrasi ilkelerini benimsemiş okul yönetimleri yönettikleri okullarda çalışanlarla çok yönlü iletişime önem verirler, grup tartışmalarına izin verirler ve grupla birlikte karar almayı özendirirler. Çalışanları bilgilendirir ve onların kendi düşüncelerini kendisiyle ve grupla paylaşmalarını, önerilerde bulunmalarını özendirirler, karar alma sürecine çalışanları da katarlar. Bu tip liderler yüksek iş doyumu, düşük devamsızlık yaratırlar ve çalıştıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar (Şimşek, 2005). Tersinden söylenirse, demokratik okul yönetimlerinin bulunmadığı otoriter yönetimlerde, özellikle lider konumundaki yöneticiler çalışanların karar alma süreçlerine katılmasına izin vermedikleri gibi, ona eksiksiz uyulmasını isterler. Otoriter yöneticiler/liderler herhangi bir konuda itiraz kabul etmedikleri gibi, sorunların tartışılmasına da izin vermezler.

Neyin nasıl yapılması gerektiğini en iyi bilen kişiler olarak otoriter liderler, güç kaynağı olarak, ödül, ceza ve yasaları kullanır. Otoriter liderlik uygulamalarının yaşandığı örgütlerde çalışanlar genellikle itaat ederler ve sorunlar karşısında suskun kalmayı ve sorunların çözümü için çaba sarfetmemeyi yeğlerler.

Eğitim sisteminin çok önemli bir alt sistemini oluşturan ilköğretim okullarının başarısı büyük oranda yönetici ve öğretmenin verimli çalışmalarına bağlıdır. Bu okul yöneticisi okulun en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir (Ünal, 2000, s.1). Kabadayı (1982, s.2), okul amaçlarının gerçekleştirilmesinde iki önemli öğenin okul müdürü ve öğretmenler olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle okullarda yürütülen eğitim-öğretim faaliyetlerinin nedenini oluşturan okul amaçlarının, beklenilen etkililikte gerçekleştirilmesinde ise en önemli görev, okul müdürüne ve öğretmenlere düşmektedir.

Okul yöneticisinin demokratik tutum ve davranışları okulda görev yapan en önemli insan kaynağı öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir (Özan 2010 ve ark., s.277). Çalışanlar genellikle örgütsel hiyerarşide üstlerince olumsuz olarak yorumlanabileceğinden bilgiyi onlarla paylaşmada isteksiz kalmaktadırlar. Konuşmaya yönelik olan bu isteksizlik, sessizlik ve bilgiyi kendinde tutma ise potansiyel olarak çalışanların güven ve moralleri sarstığı kadar örgütsel karar verme ve hata düzeltme süreçlerine zarar vermektedir (Milliken ve ark. 2003, s.1454). Öte yandan çalışan sessizliğinin önemli bir davranış olarak hem çalışanın kendisinin hem de örgütsel performans üzerinde etkileri olduğu bilinmektedir (Dyne, L. Van ve ark, 2003, s.1364).

Çalışanların topluca örgütsel sorunlar hakkındaki endişe ve fikirlerini kendilerine sakladığı duruma örgütsel suskunluk adı verilmektedir. Oysa bilim insanlarının çoğu sağlıklı bir örgüt için yukarı doğru bilgi akışının önemini vurgulamaktadır. Bilim insanları ayrıca örgütsel karar verme süreçlerinin etkili olabilmesi için farklı görüşlerin çok yönlü katılımının önemine işaret etmektedir. Ancak bilim insanları bunlarla paradoksal bir şekilde çalışanların çoğunun örgütsel konu ve sorunlar hakkında astlarına bilgi vermediklerini belirtmektedir. Örgütlerde yönetsel retorik iletişim kanallarını daha

fazla açmak ve güçlendirmek istendiği durumlarda da çalışanların sessizliğinin gözlenmesi paradoksaldır. Bununla birlikte araştırmacılar iletişim kanallarını açmak için gerçek bir güçlendirmenin örgütlerin çoğunda bir norm olmadığını belirtmektedirler (Morrison, E. W. ve Milliken, F. J, 2000, s.707).

Hatta çalışanların toplu olarak sessiz kaldığı durumlar da bulunmaktadır. Morrison ve Milliken (2003) ise bir başka yaklaşımla örgütsel sessizliği (organizational silence) çalışanların örgütteki olası sorunlar hakkındaki endişe ve fikirlerini sakladığı toplu bir olgu olarak tanımlamaktadırlar (Dyne, L. Van ve ark, 2003, s.1364).

Örgütlerde giderek daha fazla çalışan sessizliği gözlenmektedir. Buna karşın kavramın anlaşılması zor olduğu gibi çalışanların sessizliği üzerinde çok az akademik çalışma bulunmaktadır. Örneğin Morrison ve Milliken sessizlik örgütlerde önemli bir güce sahip olduğu halde konunun hak ettiği titiz araştırmalar henüz yapılmadığını belirtmektedir. Pinder ve Harlos da sessizlik yaygın olduğu halde, genellikle araştırmacılar tarafından ihmal edildiğini belirtmektedirler (s.1363). Hatta sessizliğin varlığı kabul edilse bile, araştırmacıların çoğu bunun basit bir üniter kavram olduğunu kabul etmektedirler (Dyne, L. Van ve ark., s.1364).

Daha sonra vurgulayacağımız gibi, örgütsel sessizlik örgütsel değişme ve gelişme için ciddi bir engeldir. Hatta örgütsel sessizlik gerçek bir çoğulcu örgütün geliştirilmesinde önemli bir engel olarak karşımızda durmaktadır. Çoğulcu örgüt çok yönlü perspektif ve fikirlerin ortaya konmasına müsaade ederek çalışan farklılıklarına değer verip bu farklılıkları yansıtan bir örgüt olarak tanımlanabilir (Harquail, Cox, 1993). Daha açık söyleyişle, herhangi bir örgütteki insanlar kritik meseleler hakkında fikirlerini açıkça ifade edemezlerse, çoğulculuğa ulaşılamaz. Ancak, çalışanlar öncelikleri, değerleri, inançları ve deneyimleri bakımından farklılık gösterebildiği halde ifade edilen görüşler çoğunlukla bütüncül/ toptan/ monolitik kalmakta, bu yüzden de örgütler anılan çeşitlilikten yararlanamamaktadırlar. Bu nedenle, çoğulcu bir yapıda olan örgütlerde değişim ve gelişmenin nasıl geliştirilebileceği anlamak için çalışanların konuşma cesaretini kıran ve görüşlerine değer verilmeyeceği inancının oluşmasına neden olan

örgütsel güçlerin anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Bunların anlaşılmasının örgütlerde çoğulculuğun inşa edilebilmesi için katkıda bulunacağı düşünülebilir (s.707).

Araştırmanın Amacı

Milli Eğitim Bakanlığı, 2007-2008 öğretim yılından itibaren 'Öğrenci Merkezli Eğitim Projesini' uygulamaya koymuştur. Bu projede yeni davranışsal özelliklerin öğrencilere kazandırılabilmesi için öğretmenlere ve okul yöneticilerine önemli görevler verilmektedir. Projeye göre yöneticiler, öğretmenler, destek personeli ve öğrencilerle ilişkilerinde demokratik, iletişim kurmayı benimsemeyip, güdeleyici, yüreklendirici ve vizyon sahibi bir lider rolünü üstleneceklerdir. Eğitim lideri olarak okul müdürleri, yeniliklere açık, bilimselliğe ve eğitim amaçlarına ulaşma çabalarına destek veren bir yaklaşımla, okulu yönetecek ve okulda fiziki, sosyal ve psikolojik açıdan uygun ortamların oluşturulmasına rehberlik edecektir (MLO Modeli, s.255, 1999'den akt. EARGED, s.14). Aynı projede öğretmenlere de yeni bir rol verilmektedir. Öğretmenler artık öğrencilerin kendi gereksinimlerini kendilerinin fark etmesine rehberlik eden bir rol üstlenerek; öğreten, hatta dikte eden konumundan çıkacak, yönlendirme, destekleme ve paylaşma yoluyla öğrenme sürecini organize edecektir. Öğretmen her öğrencinin öğrenebileceğini, yine her öğrencinin bireysel farklılıklarını gelişim dönemi özellikleri ve farklı gereksinimleri olduğunu bilerek, öğrencilerin öğrenme sürecine etkin olarak katılmalarını sağlamak için uygun yöntemler kullanacaktır. Bu yöntemler, buyrukçu değil karşılıklı saygı içerikli, bireysel değil işbirliğine dayalı, başarısızlık korkusuna değil öğrenmeye yöneltici, herkesin değerli olduğu yaklaşımına odaklanmış yöntemler olacaktır (EARGED, 2007, s.14).

Görüldüğü gibi gerek okul yöneticilerine gerekse öğretmenlere verilen yeni roller okullarda etkili bir demokratik ortamının oluşturulmasını ve herkesin işbirliğini ve görüş alışverişini gerektirmektedir. Bu araştırma ile (konusunun öğretmenlerin suskunluğu hakkında olduğu hatırlanırsa) Öğrenci Merkezli Eğitim Projesinin daha fazla ölçüde hayata geçirilmesine katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Kaldı ki, okul yöneticileri demokrasi ilkelerini yönetim anlayışlarına uyguladıkları, gerek öğretmenleri gerekse öğrencileri karar sürecine kattıkları oranda etkili bir okuldan ve verimli bir eğitim- öğretim ortamından bahsedilebilir (Balcı, 2001, s.203).

Araştırmanın Önemi

Çalışanların suskun kalma davranışı eskiden uyum göstergesi olarak algılansa da bugün bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir. Yaşanan ekonomik krizler nedeniyle çalışanların işlerini kaybetme korkusu, çalıştıkları yerlerin değiştirilmesi, sorun çıkarıcı, dedikoducu ve şikâyetçi olarak algılanma endişeleri, bulundukları koşullardan memnun olmasalar da suskun kalmalarına neden olmaktadır. Çalışanların suskun kalması, örgütsel başarıyı engelleyen nedenler arasında görülmektedir.

Çalışanların suskunluğu hakkında Türkiye'de yapılan araştırmaların daha çok işletme alanında yapıldığı gözlenmektedir. Ayrıca anılan çalışmaların çalışanların suskunluk düzeylerini saptamaktan ziyade bu durumun nedenleri üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Eğitim alanında yapılan çalışmalarda ise ilköğretim düzeyinde çok az araştırmaya rastlanmaktadır.

Bilindiği üzere, tüm eğitim sistemi içinde yer alan eğitim basamakları, ilköğretime dayandığından ilköğretim özel bir öneme sahiptir. Ancak ilköğretim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesi için, var olan örgütsel sorunların farkında olmaları ve onları çözme becerilerine sahip olmaları gerekir.

Örgütsel suskunluk, örgütlerin gelişmesinde önemli bir engel olarak görünmesine rağmen literatürde hak ettiği yeri bulamamıştır. Bu çalışma ile ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin belirlenmesi ve bu düzeyler ile okul yönetimlerinin demokratikliği arasındaki ilişkinin tespit edilmesi, özellikle eğitim kurumları üzerinde yapılan çalışmalarla ilgili alan yazındaki eksikliği gidermesi bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma ile gerek okul yöneticilerinin gerekse öğretmenlerin daha verimli, etkili ve demokratik bir okul ortamında çalışabilmelerine yardımcı olunabileceği düşünülmektedir.

Problem Cümlesi

2014-2015 öğretim yılında İzmir ili sınırları içindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler hangi düzeyde (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) suskun kalmaktadırlar? Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri; (1) bireysel özelliklerine; (2) çalıştıkları okulun özelliklerine ve (3) okul yönetimlerinin demokratiklik düzeyine göre önemli farklılıklar göstermekte midir?

Alt Problemler

Öğretmenlerin Bireysel Özellikleri/Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

1.Öğretmenler genel, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu bakımlarından hangi düzeyde suskun kalmaktadırlar?

2.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların **cinsiyetine** göre önemli farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların **yaşına** göre önemli farklılık göstermekte midir?

4.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların **medeni durumuna** göre önemli farklılık göstermekte midir?

5.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların **kıdemine** göre önemli farklılık göstermekte midir?

6. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların **alanına (sınıf ya da branş)** göre önemli farklılık göstermekte midir?

7.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların **eğitim düzeylerine** göre önemli farklılık göstermekte midir?

Okulunun Özellikleri/Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

8.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okulun **ilkokul** ya da **ortaokul** (imam hatip ve diğer) olmasına göre önemli bir farklılık göstermekte midir?

9. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okulun **devlet ya da özel** okul olmasına göre önemli farklılık göstermekte midir?

10. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okulun **öğretim şekline** (normal ya da ikili) göre önemli farklılık göstermekte midir?

11. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları **okulun bulunduğu yere** göre önemli farklılık göstermekte midir?

12.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) **çalıştıkları okulda görev yapan öğretmen sayısına** göre önemli farklılık göstermekte midir?

13. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün **cinsiyetine** göre önemli farklılık göstermekte midir?

14. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün **yaşına göre** önemli farklılık göstermekte midir?

15. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün **kıdemine** göre önemli farklılık göstermekte midir?

16. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün **eğitim düzeyine** göre önemli farklılık göstermekte midir?

17. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün **yöneticilik eğitimi alıp almamasına** göre önemli farklılık göstermekte midir?

Okul Yönetimlerinin Demokratikliği ve Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

18.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları **okul ortamını ne derecede özgür bulduklarına göre** önemli farklılık göstermekte midir?

19.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) **çalıştıkları okul ortamını ne derecede hoşgörülü ve esnek bulduklarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?

20.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) **çalıştıkları okul yönetimini ne derecede adil bulduklarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?

21.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) **çalıştıkları okulda yönetici öğretmen işbirliğini ne derecede yeterli bulduklarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?

22.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) **çalıştıkları okul yönetimini ne derecede demokratik bulduklarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?

23. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul yönetiminin demokratiklik düzeyi arasında önemli ilişkiler var mıdır?

Sayıltılar

1.Bu araştırmada kullanılan Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri Ölçeği araştırmaya katılan öğretmenlerin düzeylerini ölçmek için uygundur.

2. Öğretmenler araştırmada kullanılan veri toplama araçlarındaki soruları içtenlikle cevaplamışlardır.

Sınırlılıklar

1.Bu araştırmada ilköğretim düzeyi okullarda görev yapan öğretmenlerin okuldaki sorunlar hakkında bir ölçüde suskun kaldıkları kabul edilmektedir.

2. Bu araştırmada bir örgüt kültürü olarak örgütsel suskunluk değil çalışanların bireysel suskunlukları üzerinde durulmaktadır.

3. Bu araştırmanın örnekleminin evreni temsil edici nitelikte olduğu kabul edilmektedir.

Tanımlar

Öğretmenler: 2014-2015 öğretim yılında İzmir ili sınırları içinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler.

Okul müdürleri: 2014-2015 öğretim yılında İzmir ili sınırları içinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda müdür olarak görev yapan yöneticiler.

İlköğretim: 30.3.2012 tarihinde kabul edilen 6287 Sayılı Kanunla 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'nda yapılan değişikliğe göre zorunlu eğitim kapsamında olan 4 yıl süreli ilkokul, 4 yıl süreli ortaokullar.

Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri: Öğretmenlerin yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu suskunluklarının toplamında oluşan araştırmanın bağımlı görünümlü değişkeni.

Yöneticiden Çekinme: Öğretmenlerin yöneticilerle fikir ve görüş paylaşmamaları, bu konuda rahat hissetmemeleri ve isteksiz olmaları.

Sorunları Dile Getirememe: Öğretmenlerin her alanda gördüğü eksiklik ve yanlışlık kadar, onları çözüm yollarını başta yöneticiler olmak üzere kimseyle paylaşmaması ve söylememesi.

Dışlanma Korkusu: Öğretmenlerin konuştuklarında üstleri ve okuldaki arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulacağı endişesine sahip olmak.

Öğretmenlerin Bireysel Özellikleri: Öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kıdemi, branşı gibi araştırmanın bağımsız görünümlü değişkenleri.

Okulun Özellikleri: Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda görev yapan öğretmen sayısı, okulun ilkokul ya da ortaokul olması, devlet ya da özel olması, çalıştıkları okul müdürünün cinsiyeti, yaşı, kıdemi ve yöneticilik eğitimi alıp almaması gibi araştırmanın bağımsız görünümlü değişkenleri.

Okul Yönetimlerinin Demokratikliği: Öğretmenlerin çalıştıkları okul ortamı ne derecede özgür, hoşgörülü ve esnek, okul yönetimini ne derecede adil, okulda yönetici öğretmen işbirliğini ne derecede yeterli ve okul yönetimini ne derecede demokratik bulduklarının toplamında oluşan araştırmanın bağımsız görünümlü değişkeni.

Kısaltmalar

ÖSDÖ: Örgütsel Suskunluk Düzeyleri Ölçeği

Okullar:2014-2015Eğitim-öğretim yılında İzmir ili ve ilçelerinde bulunan ilkokul ve ortaokullar.

Öğretmenler: :2014-2015Eğitim-öğretim yılında İzmir ili ve ilçelerinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri.

Okul Müdürleri:2014-2015Eğitim-öğretim yılında İzmir ili ve ilçelerinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürleri.

EARGED: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

MLO: Müfredat Laboratuar Okulu

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öncelikle çalışanların suskunluğu hakkında yurt dışında yapılan araştırmalar özetlenmektedir. Ardından Türkiye'de yapılan az sayıdaki araştırmanın bulguları, ilgili yöntemle birlikte tarih sırası ve araştırma yapılan alana göre sunulmaktadır.

Çalışanların Suskunluğu Konusunda Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Brinsfield ve arkadaşları (2009) seslilik ve suskunluğun tarihsel gelişimini kronolojik üç dalga halinde sunmaktadır. İlk dalga (Initial Wave) 1970'lerden başlayıp 1980'lerin ortasına kadar olan dönemi; İkinci Dalga (Second Wave) 1980'lerin ortasından başlayıp 2000'lere kadar olan dönemi ve son olarak Mevcut Dalga (Current Wave) 2000'lerden günümüze kadar gelen süreyi kapsamaktadır (s.4). Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

(1) İlk Dalga (İnitial Wave): 1970'lerden 1980'li yılların ortalarına kadar, sosyal bilimciler ilk dalga kapsamında seslilik ve suskunluğun örgütlerde farklı formlar aldığını fark etmeye başlamışlardır. Bu sebeple "Suskunluk Etkisi (Mum Effect)" ve "Suskunluk Sarmalı (Spirals of Silence)" çalışmalarını yürüterek suskunluk ve sesliliği kategorize etmeye çalışmışlardır.

1970 yılında, Albert Hirschman sesi, örgütsel tatminsizliğe bir cevap olarak dikkate alan ilk sosyal bilimcidir.

Suskunluk ve seslilik üzerine bir diğer dikkat çeken çalışma, Abraham Tesser ve arkadaşları tarafından 1970 yılında ortaya çıkarılan 'Suskunluk Etkisi' (Mum Effect) olarak adlandırılan araştırmadır. Suskunluk etkisi, çalışanların özellikle örgütlerde kötü haber taşıyanlara gösterilen rahatsızlık nedeniyle olumsuz bilgiyi taşımada isteksizlik göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Milliken ve ark., 2003, s.1454).

Suskunlukla ilgili bir diğer önemli çalışma ise 1974 yılında ortaya atılan 'suskunluk sarmalı' teorisidir. Elisabeth Noelle-Neumann bireylerin toplumun sorunları hakkında kendilerine desteğin zayıf olduğunu algıladıklarında suskun kalma eğilimlerini koruduklarını, aksine toplumun daha güçlü desteği karşısında görüşlerini daha kendinden emin olarak ve korkmadan ifade edebildiklerini belirtmektedir (Brinsfield vd., 2009, s.9-11).

(2) İkinci Dalga (Second Wave): 1980'lerin ortalarından 2000'li yıllara kadar geçen süre içerisinde ses ve sessizlikle ilgili araştırmaların içeriği muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve şikâyet gibi birkaç yeni yapıyı da kapsayacak şekilde genişlemiştir. Yine bu dönemde örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet konuları araştırmalarda yerini almıştır.

Sosyal dışlama, ikinci dalga kapsamında incelenen bir diğer araştırma konusudur. Brinsfield ve arkadaşları (2009), farklı motivasyonların insanların belirli durumlarda dışlama ile meşgul olmalarına yol açtığını belirtmişlerdir (s.17).

Suskunlukla ilgili Rosen ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer çalışma, çalışanların tatminsizliğini açık ve doğrudan ifade etmesi konusunda cesaretini kıran örgütsel bir form olarak tanımlanan sağır kulak sendromudur (Brinsfield vd., 2009, s.16).

(3) Mevcut Dalga (Current Wave): 2000'li yıllardan sonra yapılan çalışmaları kapsayan dönemdir. Mevcut dalga, ilk ve ikinci dalga dönemlerinde araştırılan geçmiş çalışmaları içererek kapsamlarını ileriye taşımıştır. Bu dönemde yapılan 30'a yakın çalışma içerisinde öne çıkan dört çalışma mevcuttur. Bunlardan ilki Morrison ve Milliken'ın 2000 yılındaki çalışmasıdır. Örgütsel Sessizlik adıyla yapılan bu çalışma

geçmişten gelen konu ile ilgili çalışmalarda var olan birikimi bu isim ile toparlamıştır. İkinci çalışma ise Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yaptıkları çalışmadır. Çalışan Sessizliğinin detayları bu çalışmada mevcuttur. 2003 yılında Morrison, Milliken ve Hewlin'e ait olan ve çalışanların yukarı ile iletişime geçmemelerinin nedenlerini araştıran çalışmayı aynı yıl Van Dyne vd. tarafından yapılan çok boyutlu olarak Çalışan Sesliliği ve Çalışan Sessizliğini irdeleyen çalışma takip etmiştir. Bu döneme ait bazı çalışmalara detayları ile birlikte yer verilmiştir.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel suskunluğa kolektif bir fenomen olarak bakmıştır. Çalışmanın amacı, suskunluğu yaratan bağlamsal değişkenleri tespit etmek ve konuşmanın akıllıca olmadığı ortak algısını yaratan kolektif dinamikleri araştırmaktır.

Morrison ve Milliken (2000) iş görenlerin örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihine örgütsel sessizlik adını vermişlerdir. Çalışanların çoğu zaman kaygıları ya da sorunları karşısında sessiz kalmaya mecbur hissettiklerini gösteren deneysel veriler vardır. Ancak bu veriler akademik olmaktan ziyade popüler kültürün parçasıdır. Temelde örgütsel sessizlik (1) yöneticilerin negatif geri bildirimden korkması ve (2) yöneticilerin örtük inançlarının sonucudur.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğe katkı sağlayan yönetsel inançları besleyen koşulları aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar:

1) Yönetim ekibinin, ekonomi veya finans kökenli olması: Ekonomik modellerin köklerinde olan çalışanlarla ilgili çıkarcı ve güvenilmez inancı, bu alanda eğitim almış ya da iş tecrübesi olan bireylerde, kalıplaşmış olabilir.

2) Üst yönetim ekibi üyelerinin ortalama görev sürelerinin uzun olması: Uzun süre birlikte çalışan üst düzey yöneticiler, kök salmış inançlara sahip olduğundan çalışanların bu inançları sorgulaması daha az muhtemeldir.

3) Üst yönetimin güç mesafesi ve ulusal kültürel normlar: Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, kişiler sadece patronun patron olması nedeniyle haklı olduğuna inanırlar. Ayrıca bu kültürden gelen yöneticilerde "en iyi ben bilirim" inancı hâkimdir.

4) Üst yönetim ve çalışanlar arasındaki demografik farklılıklar (cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken vb.): Çeşitli araştırmalar, bu faklılıkların genellikle bilinmeyen bir korku ve güvensizlik yarattığını göstermiştir (Cox, 1993; Morrison ve Milliken, 2000: s.711'deki alıntı).

5) Maliyet odaklı örgütler: Kaynağın sınırlı olduğu ortamlarda kontrol üzerinde daha çok durulmakta, karşı fikirlere daha az açık olunmaktadır. Bu durumda yöneticiler negatif geribildirimleri daha yıkıcı ve tehditkâr olarak görmektedir.

6) Olgun ve durağan kuruluşlar: Yeni veya esnek kuruluşlar, hızla değişen ortamlarda hayatta kalmak için, alternatifleri göz önünde bulundurarak kendi ortamlarında meydana gelen değişiklilere ayak uydurmaktadırlar.

7) Birçok hiyerarşik düzeye sahip kuruluşlar: Birçok yönetim kademesi olan örgütsel yapılarda üst düzey yöneticilerin çalışanlarla etkileşiminin az olması, çalışanların güven eksikliğine neden olmaktadır.

8) Sözleşmeli işçi: Sözleşmeli çalışanlar yöneticiler tarafından çıkarcı, bilgisiz ve bu nedenle de güvenilmez olarak görülmektedir. İş sözleşmelerinin giderek geçici nitelikte olmasından dolayı artan sıkı kontroller, çalışanlara güvenilmediği hissi yaratmaktadır.

Bu koşulların sağladığı yönetsel inançlar, yöneticilerin geribildirim korkusuyla birlikte örgütsel yapı ve politikalar ile yönetsel davranışları oluşturmaktadır. Daha önceden de bilindiği gibi yöneticilerin davranışlarını ve tercihlerini etkileyen bu inançlar ve varsayımlar, çalışanları da etkileyecektir. "Çalışanlar çıkarcıdır", "yönetim en iyisini bilir" ve "görüş ayrılığı istenmeyen bir durumdur " gibi inançlara sahip olan yönetim

yapısının bulunduğu örgütlerde merkezi karar alma mekanizmasının olması ve yukarı geri bildirimin olmaması muhtemeldir.

Örgütsel yapıları ve uygulamaları daha iyi anlamak için örgütsel sessizlik ikliminin nasıl geliştiğini incelemek gerekir. Morrison ve Milliken (2000, s.714) tarafından geliştirilen sessizlik iklimi kavramı şu iki paylaşılan inançla karakterize edilmektedir: (1) Örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak boşunadır. (2) Fikir ve kaygıları seslendirmek tehlikelidir. Çalışanların gerek iş gerek sosyal bakımdan doğrudan etkileşim ve iletişim halinde olması ortak bir algı oluşturmalarına neden olur. Bu ortak algı örgütsel sessizliğe elverişli yönetsel faktörler olduğunda (merkezi karar alma, geri bildirim mekanizmalarının eksikliği vb.) örgütsel sessizlik iklimini güçlendirmektedir. Sessizlik iklimini güçlendiren bir diğer etken ise, çalışanlar ve yöneticileri arasında demografik farklılıklardır.

Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları çalışmada sessizliğin örgütsel etkilerine de yer vermişlerdir. Bu etkiler örgütsel ve bireysel etkiler olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel Etkiler: Bilgi girişinin yeterli olmaması, fikir ve alternatiflerinin göz önünde bulundurulmaması örgütsel karar alma mekanizmalarının daha az etkili olmasına sebep olmaktadır. Negatif geribildirim eksikliği sonucunda hatalarını bulup düzeltme fırsatına sahip olamayan örgütler, örgütsel değişim süreçlerinde etkin olamamaktadırlar.

Bireysel Etkiler: Çalışanların kendini değersiz hissetmesi, örgüte olan bağlılık ve güven duygularını azaltmaktadır. Bununla birlikte çalışanların iş hâkimiyetlerinin yeterli olmadığı algısı, onların motivasyonunu ve memnuniyetini etkilemektedir. Ayrıca çalışanların doğru bildiklerini söylemeye çekinmesi, onları stres altına sokmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001), yaptıkları çalışmada sessizliğin anlamını, formlarını ve nedenlerini araştırmışlardır. Sessizlik kavramının akustik ve pragmatik olarak başlıca iki kategori içerdiğini öne sürmektedirler. Pinder ve Harlos'un Sobkowiak'ın 1997'deki çalışmasından aktardığına göre, akustik sessizlik; ses dalgalarının eksik olduğu ortamdır. Pragmatik sessizlik ise stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma

yokluğunu yansıtır ve insandan kaynaklanır. Daha sonraki bazı çalışmalarda da, pragmatik sessizlik 3 grupta sınıflandırılmıştır. Birincisi, psikolojik temelli sessizliktir. Konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eder. İkincisi; etkileşimli sessizliktir, diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılır. Farklı olarak algıladığımız biriyle tanıştığımız zaman gösterdiğimiz genel tepkidir. Üçüncüsü, sosyo-kültürel sessizliktir; grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerde ki, duraksamayı yansıtır (s.338–339). Pinder ve Harlos, pragmatik sessizlik kategorisi içinde etkileşimli ve sosyo-kültürel formların üzerinde durmuşlardır. Etkileşimli sessizlik, genellikle stratejik ve kasıtlıdır. Sosyo-kültürel sessizlik ise kurumsal yasakların ve kültürel normların sonucudur.

Pinder ve Harlos çalışan sessizliğinin, ses veya konuşma ile zıt anlamlı olmadığını, hatta aynı anda ortaya çıkabileceklerini savunmaktadır. Ayrıca çalışan sessizliğinin nasıl başladığını, korunduğunu ve bazı durumlarda kırıldığını gösteren bir model geliştirerek sessizliği kabullenici ve pasif olarak iki şekilde ele almışlardır. Kabullenici sessizlik gösteren çalışanlar, örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğiliminde olup, söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik alternatifleri görmezden gelirler. Pasif sessizlik gösteren çalışanlar ise, bu alternatiflerin farkında olup, henüz onları dile getirmeye hazır değillerdir. Pasif sessizlik nispeten gönüllü ve bilinçli bir durumdur. Pasif sessizlik gösteren çalışanların hissettiği baskın duygular korku, öfke, alaycılık, umutsuzluk ve muhtemelen depresyondur. Anahtar nokta ise vazgeçmiş olmamalarıdır. Bunun aksine kabullenici sessizlik gösteren çalışanlar durumlarının farkında olmadan istem dışı sessizlik göstermektedirler. Örgütlerde güçlü sessizlik iklimi, adaletsizlik, sağır kulak sendromu, sınırlı iletişim kanalları ve çalışanın örgüt içinde düşük bir pozisyonda olması gibi durumlar pasif sessizliği artırır.

Sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele alan Pinder ve Harlos (2001, s.334) , çalışan sessizliğini, değişimi etkileyebilme/düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara; örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamaktadırlar. Tanımlarında beş anahtar özellikten bahsetmektedirler. (1)

Adaletsizlik bağlamında; sessizlik, bireysel ve durumsal faktörlerin çeşitliliği karşısında değişen dinamik bir süreçtir. (2) Çalışanların koşullardan doğrudan etkilenmesi söz konusu ise; bilişsel, duygusal ve davranışsal durumları, kendilerinin ve başkalarının koşullarıyla ilgilidir. (3) Sessizlik herhangi bir iletişim yoluyla kırılabilir. (4) Bir kişi kendi bilinçli farkındalığı olmadan pozitif ya da negatif olduğu durumlarda sessiz olabilir. (5) Dıştan gözlemleyen biri için başkalarının sessiz kaldığını görmek çok zor ve hatta imkânsızdır. Bu nedenle, çalışanların sessizliğini araştırmak çok zordur ve alışılmadık yöntemler gerektirir.

Pinder ve Harlos, Jensen'in 1973'deki çalışmasından aktardığına göre, sessizliğin 5 tane ikili fonksiyona hizmet ettiği ileri sürmüştür. Bunlar; (1) Sessizlik, insanları hem bir araya getirir, hem de ayrı kalmaya iter. (2) Sessizlik, insanlara hem zarar verebilir, hem de yarar sağlayabilir. (3) Sessizlik, hem bilgi sağlayabilir hem de bilgi saklayabilir. (4) Sessizlik, insanları hem derin düşüncelere itebilir hem de hiçbir şey düşündürtmeyebilir. (5) Sessizlik, insanları hem kabul etmeye hem de reddetmeye yöneltebilir. Ayrıca sessizliğin bu çoklu fonksiyonel durumundan hareketle bazı farklı tanımlarından da bahsedebiliriz. Bu tanımlar; "Sessizlik, herhangi bir ses veya gürültünün eksikliğidir.", "sessizlik, bilgileri kısıtlama ve onlardan bahsetmeyi ihmal etmedir", "sessizlik, iletmede veya yazmada hata yapmaktır", " sessizlik, unutma veya belirsizlik şeklidir" (Pinder ve Harlos, 2001, s.338).

Milliken ve ark. (2003) "Çalışanların Suskunluğu İle İlgili Bir Keşif Çalışması: Çalışanların Yukarıya Doğru İletişime Geçmemesi Sorunu Ve Nedeni" adlı araştırmada, çalışanların ilgilendikleri konularda bazen niçin sessiz kalmaya karar verdiklerini ortaya çıkarmaya ve tanımlayamaya çalışmışlardır. Bu amaçla 40 çalışanla görüşme yaparak bu çalışanların kendileriyle ilgili çeşitli sorunları üstlerine götürmedikleri sonucuna varmışlardır. Çalışanların %85'i en az bir defa önemli bir durumla ilgili yönetime karşı sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

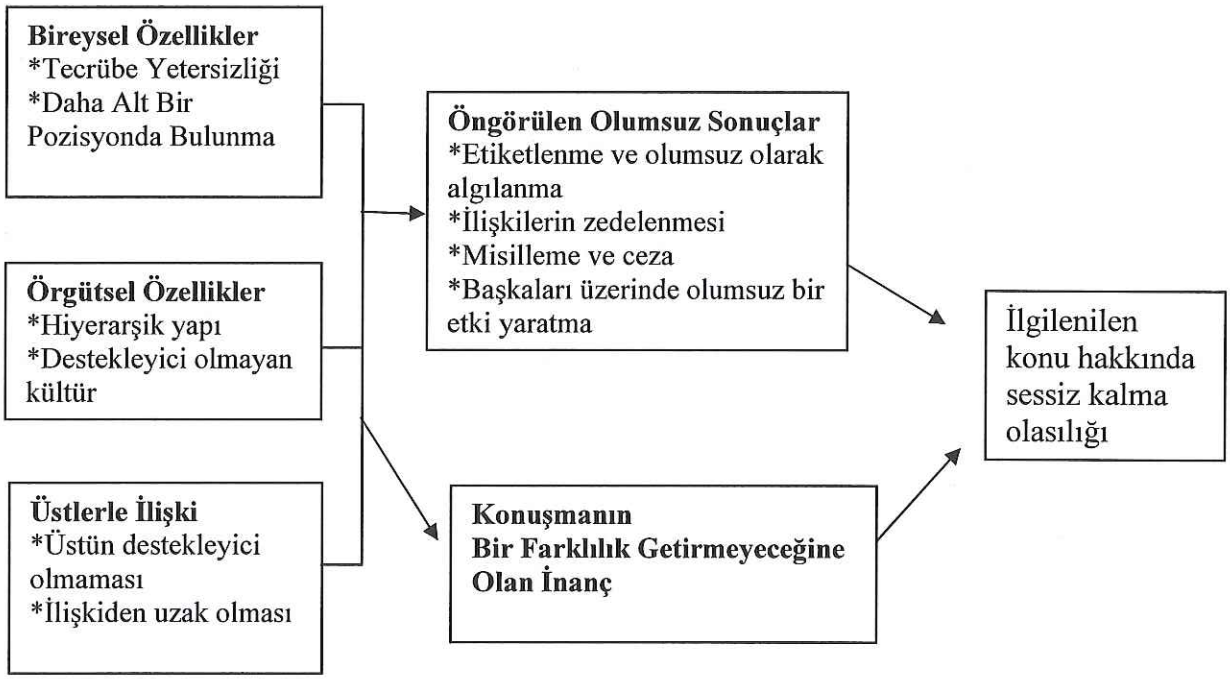
Milliken ve ark.'na göre çalışan sessizliği (employee silence); çalışanların sahip oldukları bilgiyi örgütsel sorun ve meseleler hakkındaki endişelerini üstlerine iletmemeleri, onlarla paylaşmada isteksiz kalmaları, konuşmamaları, bilgiyi kendinde

tutmalarıdır. Bir başka söyleyişle çalışanların genellikle işle ilgili bilgi, görüş ve fikirler hakkında maksatlı olarak konuşmamalarıdır (Milliken ve ark., 2003, s.1454).

Milliken ve ark. yaptıkları çalışmada sessiz kalınan konuları sınıflarken sekiz ana konu belirlemişlerdir. Çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri konuların başında yönetici veya meslektaşlarının performansı ve yeterliliği ile ilgili konular (%37.5) ve örgütsel performans ve süreçlerle ilgili sorunlar ya da geliştirici öneriler (%35) yer almaktadır. En az sessiz kaldıkları konular ise, meslektaşlarıyla çatışma (%15) ve tacizdir (%17.5).

Milliken ve arkadaşları aynı çalışmada çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesindeki birinci nedenin konuşma karşısında karşılaşacakları riskler olduğunu belirtmişlerdir. Yani olumsuz sonuçlardan sakınmayı isteme sessiz kalmaya karar vermede önemli bir rol oynamaktadır. Şekil 1'de bu olumsuz sonuçlar açıklanmaktadır.

Şekil 1.Sessiz Kalmayı Seçme Üzerine Bir Model (Milliken ve ark., 2003: 1467)



Premeaux ve Bedeian (2003) Amerika Birleşik Devletleri'nin güneyinde bulunan bir telekomünikasyon şirketinin 291 çalışanıyla yaptıkları araştırmada iki bireysel (benlik

saygısı ve iç kontrol odağı) ve iki çevresel (tepe yönetiminin açıklığı, amire güven) faktör ile açıkça konuşma arasındaki ilişkiler üzerinde öz izlemenin düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Premeaux ve Bedeian'a göre açıkça konuşma; bireyin işyeri sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikir ve bakış açısını aleni bir şekilde beyan etmesidir. Açıkça konuşma, genel iş memnuniyeti duygusuna rağmen farklı yaklaşımlar önererek bir örgütün iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini iyileştirme arzusundan kaynaklanır (s.1538). Çalışmada öz izlemesi yüksek olan bireyler, kendi davranışlarının fazlasıyla farkında olan, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değiştirme yeteneğine sahip ve ortamsal ipuçlarını kullanarak halka oynayan kişiler olarak tanımlanmıştır. Öz izlemesi düşük olan bireyler ise, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler.

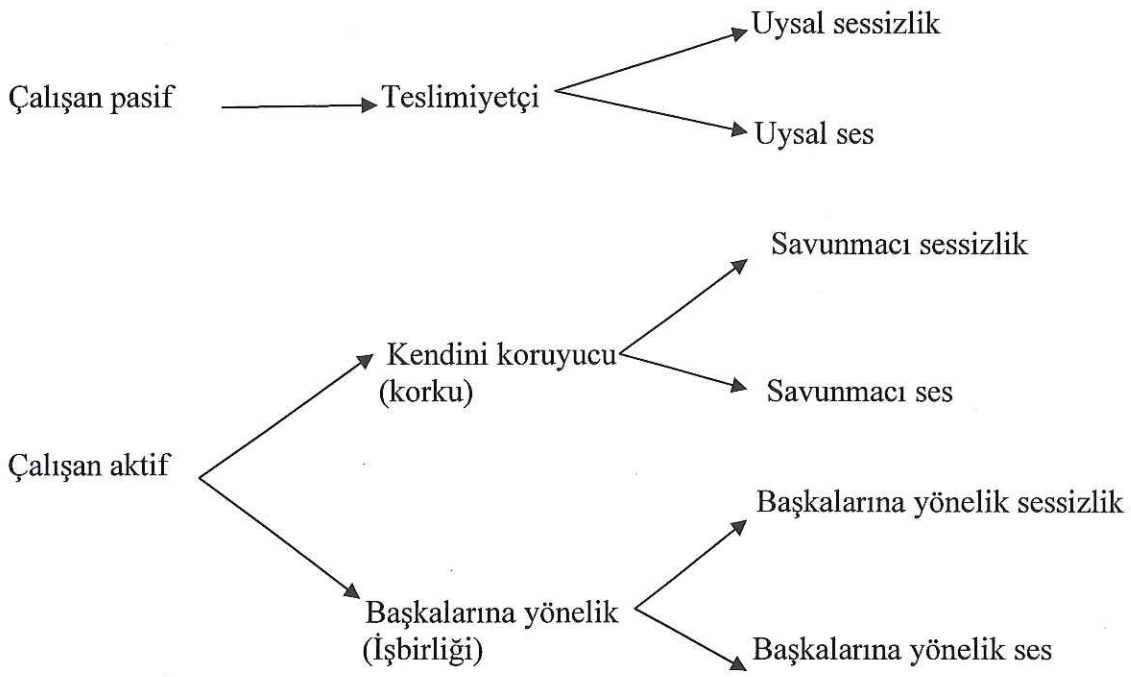
Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre; öz izlemesi düşük olan bireyler, dört alt faktörde de (benlik saygısı, iç kontrol odağı, tepe yönetiminin açıklığı, amire güven) öz izlemesi yüksek olan bireylere göre açıkça konuşmayı daha çok tercih etmektedirler. Yüksek öz izleme özelliğine sahip olan bireylerin ise duruma göre sessiz kalma eğilimleri daha fazladır. Bu bireyler kendilerini ve fikirlerini sunmaktan, algıladıkları risk yüzünden kaçınmaktadırlar (s.1545).

Bu araştırmayla birlikte literatürde sessizlik teorileri içinde yer alan "Fayda-Maliyet Analizi" de açıklanmaktadır.

Fayda-Maliyet Analizi: Bireyler, sessizleşme veya konuşma kararı verirken, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda-maliyet analizi yapar ve konuşma karşılığında nasıl bir bedelle karşılaşacağını analiz eder. Doğrudan bedeller, bireyin konuşurken harcadığı zaman ve enerji kaybıdır. Dolaylı bedeller ise; azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1540).

Van Dyne ve diğer. (2003) ses ve sessizlik kavramları üzerinde durmuşlardır. Bu bağlamda çalışanların güdülerine dayanan üç tür ses ve sessizlik üzerinde durmuşlardır. Bu üç güdüye bağlı olabilecek altı davranış Şekil 2'de sunulmaktadır.

Şekil 2. Çalışanların Güdüleri ve Ses ve Sessizliğin Kritik Özellikleri (s.1362)



Van Dyne ve diğer. (2003), çalışan ses ve sessizlik davranışlarının ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin kasıtlı olarak saklanması veya seslendirilmesiyle ortaya çıktığı varsayılsa bile; çalışanın içsel dürtüsüne göre de farklılaştığını belirtmişlerdir. Tablo 1'de bunların örnekleri sunulmaktadır.

Tablo 1

Çalışanlarda Ses ve Sessizlik Örnekleri (s.1363).

Davranış Türleri → / Güdüler ↓	**ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ (Employee Silence):** İşle ilgili bilgi görüş ve fikirleri hakkında maksatlı olarak konuşmama.	**ÇALIŞAN SESİ (Employee Voice):** İşle ilgili bilgi görüş ve fikirleri maksatlı olarak kendinde tutma.
İlgisiz Davranış (Disengaged Behavior): İstifaya dayalı, Konuşmanın farklılık yaratamayacağını düşünme.	**Uysal Sessizlik (Acquiescent Silence):** Örnek: Teslimiyetçilikten dolayı fikirleri saklama Kişisel etkililik algısının düşük olmasından dolayı fikirleri bir fark yaratmayacağı düşüncesiyle kendinde tutma.	**Uysal Ses (Acquiescent Voice):** Örnek: Teslimiyetçilikten dolayı destekleyici bilgileri söyleme. Farklılık yaratma sürecinde düşük kendilik etkililiği algısı (ya da kendine güvenmeme) nedeniyle grupla ayni fikirde olma.
Kendin Koruyucu Davranış (Self- Protective Behavior): Korkuya dayalı, kişiliğin riskte olduğu ve korku duygusu.	**Savunucu Sessizlik (Defensive Silence):** Örnek: Korku nedeniyle problemler hakkındaki bilgileri kendinde tutma, Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelme.	**Savunucu Ses (Defensive Voice):** Örnek: Korkudan kaynaklı olarak her yerde dikkati çekecek fikirler söyleme. Kendini korumak için başkalarına odaklı fikirler önerme.
Diğerlerine Yönelik Davranış (Other Oriented Behavior): İşbirliğine dayalı, işbirliği ve fedakârlık duygusu.	**Sosyal Sessizlik (Pro Social Silence):** Örnek: İşbirliğine dayalı gizli bilgileri kendinde tutma. Örgütün yararına olan özel bilgileri saklama.	**Sosyal Ses (Pro Social Voice):** Örnek: İşbirliğine dayalı olarak sorunlara çözümler önerme. Örgütün yararına olacak değişmeler için destekleyici fikirler önerme.

Yazarlar sistematik bir sessizlik kültürünün olduğu örgütlerde çalışanların fikirlerine değer verilmeyeceğine inandıklarından ve olumsuz yansımalardan korkma gibi nedenlerle fikirlerini söylemediklerini iddia etmektedirler. Bu iki yaklaşım özellikle odaklanılan konularda ve kavramlaştırma düzeyinde birbirinden farklı olmakla birlikte (Pinder ve Harlos haksızlığa karşı bireysel bir sessizlikten; Morrison ve Milliken ise korku ve sessizlik kültürü nedeniyle örgütsel düzeyde bir sessizlik üzerinde durmaktadır) her iki yaklaşımda da çekirdek bir sessizliğe vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde her iki yaklaşım da çalışanların konuşmama nedenleri üzerinde durmaktadır (s.1364).

Yönetim alanındaki öteki literatürde ise sessizlik iki bakımdan (etik ve iletişim) ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar ilginç bir şekilde sessizlik ya da ses verme yokluğu üzerinde durmamaktadır. Anılan çalışmalar bunun yerine sessizliğin değerli ve uygun kabul edildiğini vurgulamaktadırlar. Örneğin Bok (1983) felsefi ve etik çerçeveden yola çıkarak ilgili bilgiyi saklama kararına neden olan sırlar, etik ve felsefi meseleler üzerinde odaklanmaktadır. Neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine karar verme sürecinde kişisel yargıların ve ahlaki standartların önemine işaret etmektedir. Nyberg (1993) ise doğruyu söylemenin her zaman gerçekçi olmadığını hatta pratikte mümkün olmadığını belirtmektedir. Bu nedenle Nyberg gerçekleri gizleyip kendinde tutmanın (sessizlik) bazen zorunlu olduğunu belirtmektedir (s.1365).

Çalışanların Suskunluğu Konusunda Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Diğer Alanlarda Yapılan Araştırmalar: Çalışan suskunluğu konusunda eğitim alanı dışında araştırmaların gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Bunlardan birincisi Bildik'in (2009) İstanbul ve İzmit'te çalışan sağlık, bankacılık/finans, eğitim, imalat ve diğer hizmet (Danışmanlık, Lojistik, İletişim, Otelcilik) alanlarında çalışan 1051 kişilik bir grup üzerinde gerçekleştirmiş olduğu "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi" adlı araştırmadır. Bu araştırmada liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıklarının arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Araştırmada örgütsel sessizlikle ilgili soruların hazırlanmasında Çakıcı (2007) tarafından literatüre dayalı geliştirilen soru formundan yararlanılmıştır. Ölçeğin tamamına ait Cronbach Alpha değeri .94 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sessizlikle ilgili boyutların Cronbach Alpha değerleri ise .81 ve .94 arasında değişmektedir (Bildik, 2009: 64).

Ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Çalışanlarla ilişkileri güven üzerine kurulu olan, onlara yol gösteren, risk almaları için onları cesaretlendiren ve fikirlerini söylemeleri için onlara gerekli olan uygun ortamları sağlayan liderler, çalışanların sessiz kalmalarını azaltır.

2. İşgörenlerin sessiz kalmalarındaki en önemli faktör örgütsel ve yönetsel nedenlerdir (%50.7).

3. Her üç liderlik tarzı da (dönüştürücü, etkileşimci, tam serbesti tanıyan) sessiz kalmayı etkilerken, Dönüştürücü Liderlik sessiz kalmayı azaltır.

4. İlişkileri zedeleme korkusu, izolasyon korkusu ve işle ilgili konularda da çalışanların içini rahatlatan dönüştürücü liderlikle sadece tecrübe eksikliğiyle pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

5. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle çok az ilgilenen daha çok gelenekçi bir yapıya sahip olan etkileşimci liderlerle; örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

6. Tecrübe eksikliğiyle aralarında anlamlı bir ilişki bulunmazken çalışanların sessiz kalma nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, ilişkileri zedeleme korkusu ve izolasyon korkusu arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Organizasyonda çalışanların kendi işleriyle ilgili her türlü kararı kendilerine bırakan tam serbesti tanıyan liderlikle örgütsel sessizlik arasında aynı yönde ilişki bulunmuştur (Bildik, 2009, s.79-81).

Şehitoğlu, (2010) " Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi" adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren ve ülkemizdeki büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde, ilk 100 kuruluş içinde yer alan işletmelerdeki ulaşılabilen toplam 1323 çalışan oluşturmuştur (s.i). Araştırmada Van Dyne (2003) tarafından geliştirilen ve bu araştırma kapsamında Türkçeye uyarlanan "7'li Likert Tipi Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin altı faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Bu faktörler; (1) "Kabul Edilmiş Sessizlik", (2) "Kabul Edilmiş Seslilik", (3) "Savunma Amaçlı Sessizlik", (4) "Savunma Amaçlı Seslilik", (5) "Örgüt Yararına Sessizlik" ve (6) "Örgüt Yararına Seslilik" biçiminde adlandırılmıştır. Altı faktörlü yapı gösteren ölçekte

açıklanan toplam varyans % 62,028 olarak hesaplanmıştır (s.116). Ölçeğin tamamına ait Cronbach Alpha değeri .80 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre; Örgütsel Sessizliğin alt boyutlarından olan Kabul edilmiş sessizlik ve Savunma amaçlı sessizlik ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuş, Kabul edilmiş seslilik, Savunma amaçlı seslilik, Örgüt yararına sessizlik ve Örgüt yararına seslilik ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çalışmada Kabul edilmiş seslilik ve Savunma amaçlı seslilik Çalışan Performansına pozitif yönde etki etmiştir. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel Sessizlik değişkeninin Çalışan Performansının %29'unu açıkladığı söylenebilir (Şehitoğlu, 2010, s.188).

Erenler 2010 yılında "Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması" adlı bir çalışma yapmıştır. Araştırma Antalya'daki beş yıldızlı grup ve zincir otel işletmelerinde çalışan 374 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma verileri, anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu çalışmanın amacı, tepe yönetiminin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının, duygusal ve zorunlu bağlılığın, çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmaktır (s.v). Bu bağlamda araştırmacı tarafından çalışan sessizliğini ölçmeye yönelik ifadeler oluşturulmuştur. Yapılan ön test sonucunda bu ifadelere ait Cronbach Alpha değeri .93 olarak hesaplanmıştır (s.127).

Yapılan analizler sonucunda, tepe yönetiminin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının ve duygusal bağlılığın çalışan sessizlik davranışı üzerinde ters yönlü etkisi, zorunlu bağlılığın ise çalışan sessizlik davranışı üzerinde doğru yönlü etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, tepe yönetiminin açıklığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışına etkisinde içsel kontrol odağının düzenleyici bir rolü olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, çalışan sessizlik davranışının cinsiyet ve kıdem açısından farklılık göstermediği, eğitim durumunun ise farklılığa sebep olduğu gözlenmiştir (Erenler, 2010, s.v).

Soycan 2010 yılında "Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi" adlı bir araştırma yapmıştır. Ampirik araştırma İstanbul'da birleşme yaşamış 3 büyük bankada çalışanlar arasında 63 kişi ile gerçekleştirilmiştir. 28 sorudan oluşan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nin Cronbach Alpha değeri .96 olarak bulunmuştur.

Araştırma sonucunda; bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ile sessizlik arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Erdoğan 2011 yılında "Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi" adlı bir çalışma yapmıştır. Çalışma; görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin bulunması amaçlanmıştır. Örgütsel sessizlik; çalışan sesliliği ve çalışan sessizliği olmak üzere iki alt boyut olarak ele alınmıştır. Çalışma; Türkiye'de bulunan bölgesel, ulusal ve uluslararası firmalarda çalışanlara uygulanan 491 anketin faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon ve analizleri ile ilişkilerin karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği' nin "Kabul Edilen Sessizlik" boyutuna ait Cronbach Alfa değeri .76 olarak bulunmuştur. "Kabul Edilen Seslilik" boyutuna ait Cronbach Alfa değeri ise .74 olarak bulunmuştur.

Araştırma sonuçları incelendiğinde etkili liderliğin alt boyutlarından ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik ile örgütsel sessizliğin çalışan sessizliği başlığı altında ele alınan kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasında ilişki görülememiştir. Görev odaklı liderlik ise, çalışan sessizliğinin iki alt boyutu ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Görev odaklı liderler; planlama ile çalışanları genel olarak ne, nasıl, ne zaman yapılacağına ve kimin yapacağına dair bilgi vererek çalışanlar arasında oluşabilecek haksızlık, aksaklık gibi karmaşıklıkları ortadan kaldırmayı hedefler. Bu sebeple çalışanlar sessiz kalmayı tercih ederler.

Eğitim Alanında Yapılan Araştırmalar: Çalışanların suskunluğu konusunda Türkiye'de yapılan az sayıdaki araştırmanın bulguları tarih sırası dikkate alınarak araştırma yapılan alanlara göre aşağıda sunulmaktadır.

Türkiye'de çalışanların sessizliği hakkındaki ilk araştırma Çakıcı (2008) tarafından yapılmıştır. Bir yüksek eğitim kurumunda, işgörenlerin hangi konularda neden sessiz kaldıkları ve sessizliğin sonuçlarını nasıl algıladıklarına dair yapılan araştırmaya 327 akademik ve 181 idari personel katılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistiklerin yanı sıra t-testi, ANOVA ve faktör analizi gibi teknikler kullanılmıştır. Araştırmada akademisyenlerin %70'inin sessiz kalmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları şeklinde toplam varyansın %69'unu açıklayan beş faktör altında toplanmaktadır. Bu ölçeğin tamamına ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .94 olarak hesaplanmıştır (s.122). İşgörenlerin en sık sessiz kalmayı tercih ettikleri konuların başında, kendi performansları ve yetersizlikleri ($\bar{x}$=2.9) ile ilgili konular gelmektedir (Çakıcı, 2008, s.123).

Sessizleşmeye neden olan hususlar; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde toplam varyansın %62'sini açıklayan beş boyutta birleşmektedir. Ölçeğin tamamına ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .95 olarak hesaplanmıştır (s.125). Araştırmaya göre sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında "yönetsel ve örgütsel nedenler" ($\bar{x}$=3.2) gelmektedir (Çakıcı, 2008, s.130).

Sessizliğin algılanan sonuçları ise; performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar halinde toplam varyansın %61'ini açıklayan üç faktörde bir araya gelmektedir. Ölçeğin tamamına ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğe ait ortalamalar 3.8 ile 4.1 arasında değişmektedir (Çakıcı,2008, s.129).

Bayram, (2010) "Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik" adlı çalışmasında; araştırmanın verilerini 2009-2010 eğitim-öğretim yılında bir üniversiteye bağlı iki fakültede görev yapan 315 kişilik akademisyen grubuna; Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" uygulayarak toplamıştır. Ölçeğin tamamı için Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .92 olarak hesaplanmıştır (s.37). Araştırma sonucunda

akademisyenlerin farklı unvanlara, çalışma süresine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı fark yaratacak puanlar aldıkları görülmüştür (Bayram, 2010, s.iv).

1. Sessiz Kalınan Konular Boyutu İle ilgili Sonuçlar: Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamaya "Çalışanların Performansı" ($\bar{x}$=3.3) alt boyutunun sahip olduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla "Yönetim Sorunu" ($\bar{x}$=3.1), "İyileştirme Çabaları" ($\bar{x}$=2.5), "Etik ve Sorumluluklar" ($\bar{x}$=2.1) son olarak ise "Çalışma Olanakları" ($\bar{x}$=2) gelmektedir (Bayram, 2010, s.40).

2. Sessiz Kalma Davranışının Nedenleri Boyutu İle İlgili Sonuçlar: Bu boyuttan elde edilen en yüksek puan "İzolasyon Korkusu" ($\bar{x}$=3.5) alt boyutundan elde edilmiştir (s.55). Akademisyenleri sessiz kalma davranışına iten en etkili değişkenin ise dolayısıyla izolasyon (yalnız bırakılma, destek görmeme) korkusu olduğu görülmektedir (Bayram, 2010, s.84).

3. Sessiz Kalma Davranışının Sonuçları Boyutu İle İlgili Sonuçlar: İlgili hesaplamalar incelendiğinde en yüksek puanların "Performans ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar" ($\bar{x}$=4.4) ile "İyileşme ve Gelişmeyi Engelleyen Sonuçlar" ($\bar{x}$=4.2) alt boyutlarına ait olduğu görülmektedir (s.69). Çalışanlar sessiz kalma davranışının performans, sinerji, iyileşme ve gelişmeyi engelleyen sonuçlar doğurduğu fikrine katılmaktadır (Bayram, 2010, s.88).

Kahveci 2010 yılında "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler" adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma Elazığ ilinde 20 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 444 yönetici ve öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nin taslağı 155 ilköğretim okul yöneticisi ve öğretmenine uygulanmış ve ölçeğin güvenirliği için yapılan hesaplamalarla Cronbach Alpha değeri .88 olarak bulunmuştur.Kahveci yaptığı analizler sonucunda, 30 maddeyi kapsayan ölçeğin; (1) Yönetici, (2) Öğretmen ve (3) Ortam olmak üzere üç faktör altında toplandığını belirlemiştir (s.40).

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin ($\bar{x}$=3.5) yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler arasında ise en yüksek puan "Yönetici" ($\bar{x}$=3.7) faktörüne aittir. Yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve kadro değişkeni bakımından katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Branş değişkeni açısından, "Dil" grubunda bulunan öğretmenlerinin, diğer branşlara oranla durum ve olaylar karşısında daha fazla sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından, "6-10 yıl" hizmet süresine sahip katılımcıların, "1-5 yıl" ve "11-üzeri yıl" hizmet süresine sahip katılımcılara oranla sorunlar karşısında daha fazla sessiz kaldıkları bulunmuştur. Kadın katılımcıların, erkek katılımcılara göre yönetici boyutuna yönelik algılarının daha fazla olduğu görülmüştür. İlçe merkezinde bulunan katılımcıların öğretmen ve ortam boyutuna yönelik algılarının, il merkezinde bulunan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Kahveci, 2010, s.94).

Alparslan, (2010) "Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma" adlı bir çalışma yapmıştır. Araştırmada 254 öğretim elemanından 185 öğretim elemanına ulaşılmış ve 150 öğretim elemanından geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmada, yapılan literatür taraması sonucu elde edilen örgütsel sessizlik iklimi ölçeği (Milliken ve Diğerleri, 2003: Vakola ve Bouradas, 2005) ve işgörenlerin sessizlik davranışları ölçeği (Dyne ve Diğerleri, 2003a: Dyne ve Diğerleri, 2003b: Briensfield, 2009) kullanılarak bir anket formu oluşturulmuştur. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre "Örgütsel Sessizlik İklimi Ölçeği"ndeki maddelerin, toplam varyansın %66.608'ini açıklayan üç faktör (Bölüm Yöneticisi Tutumu, İletişim Fırsatları, Üst Yönetim Tutumu) altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlere ait Cronbach Alpha değerleri .74 ile .92 arasında değişmektedir. Benzer şekilde, "İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Ölçeği"ndeki maddelerin, toplam varyansın %60.49'unu açıklayan üç faktör (Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı, İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı, İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı) altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlere ait Cronbach Alpha değerleri ise .87 ile .90 arasında değişmektedir.

Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre üniversite mensubu olan öğretim elemanları (araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, uzmanlar, okutmanlar) sessizlik iklimini algılamadıklarını ve sessizlik davranışları göstermediklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, tabi ki sessizlik iklimine ve sessizlik davranışlarına dair çeşitli tutumlar ve eğilimler tespit edilebilmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılamaları daha çok üst yönetimin olumsuz tutumları ile gerçekleştiği söylenebilir. Ayrıca araştırmaya göre, 35 yaş ve üzeri çalışanlar, 20-25 yaş arası çalışanlara kıyasla daha fazla ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları göstermektedir (Alparslan, 2010: 97-99).

Ruçlar, (2013) "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği" adlı araştırmasında; öğretim elemanlarının demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın örneklemini Sakarya Üniversitesi'nde seçilen 6 fakültede görev yapan 93'ü kadın 160'ı erkek toplam 253 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmada bağımsız değişken olarak öğretim elemanlarının altı adet demografik özelliği ve kontrol soruları kullanılmıştır. Araştırmada bağımlı değişken olarak ise İpek (1999) tarafından hazırlanan örgüt kültürünü belirlemeye yönelik geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte örgüt kültürünü belirlemeye yönelik dört boyutta toplam 37 madde bulunmaktadır. Bu boyutlara ait Cronbach Alpha değerleri .60 ile .90 arasında değişmektedir (s.113). Araştırmada bir diğer bağımlı değişken olarak ise örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği beş boyuttan ve toplam 28 maddeden meydana gelmektedir. Bu boyutlara ait Cronbach Alpha değerleri .72 ile .96 arasında değişmektedir (s.112).

Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının cinsiyetlerine ve öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının yaş gruplarına, görev yaptıkları fakültelere, öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına, yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına ve yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Araştırma görevlilerinin "Tecrübe Eksikliği"

boyutunda öğretim üyelerine göre örgütsel sessizlik algılarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin "Tecrübe Eksikliği" boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına "1-5 yıl" görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına "21 yıl ve üstü" görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir (Ruçlar, 2013, s.viii)

Yüksel, (2015) "Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" adlı araştırmasında; veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinden oluşan anket formu kullanmıştır. Anket formu; okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek, okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. 2013-2014 eğitim öğretim yılında, Kocaeli ili İzmit merkezde yer alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 198 okul çalışanına uygulanmıştır. "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nin boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri .72 ile .92 arasında değişmektedir.

Araştırma sonucuna göre; okul çalışanlarının genel örgütsel sessizlik düzeyleri ve tüm sessizlik boyutlarında zayıf düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca okul çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Buna göre evli çalışanların işle ilgili konular ve izolasyon korkusu boyutlarına ilişkin sessizlik düzeyleri bekâr çalışanlardan yüksek, diğer boyutlarda ise evli ve bekâr çalışanların sessizlik düzeylerinin benzerlik gösterdiği bulunmuştur. Araştırmaya katılan okul çalışanlarının unvanlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılaşmaların olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin branşlarının sadece tecrübe eksikliği boyutunda etkili olduğu, diğer boyutlara ilişkin örgütsel sessizlik düzeylerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. 18 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olan çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarına ilişkin sessizlik düzeyleri 17 yıl ve altı toplam çalışma süresine sahip olan çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca aynı kurumda 7 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olan çalışanların izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarına ilişkin sessizlik

düzeyleri 6 yıl ve altı kurumda çalışma süresine sahip olan çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur (s.75).

İlköğretimde Okul Yönetimlerinin Demokratikliği Hakkında Yapılan Araştırmalar

Zencirci, (2003) "İlköğretim Okullarında Yönetimin Demokratiklik Düzeyinin Katılım Özgürlük ve Özerklik Boyutları Açısından Değerlendirilmesi" adlı araştırmasında 2002-2003 öğretim yılı Balıkesir ili merkez ilçesine bağlı tüm resmi ilköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenleri ile bu okulların yönetici ve yönetici yardımcılarını çalışma evreni olarak seçmiştir. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş ve çalışma evreninin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır (s.75). Araştırmada "Demokratik Eğilimler Ölçeği" ve "Yönetimin Demokratiklik Düzeyini Saptama Anketi" olmak üzere araştırmacı tarafından hazırlanan iki veri toplama aracından yararlanılmıştır. "Demokratik Eğilimler Ölçeği"ndeki maddelerin toplam varyansın %36.71'ini açıklayan iki faktör (demokratik eğilimler, otokratik eğilimler) altında toplandığı görülmüştür. Ölçeğe ait Cronbach Alpha değeri .73 olarak hesaplanmıştır. "Yönetimin Demokratiklik Düzeyini Saptama Anketi", 'Katılım', 'Özgürlük' ve 'Özerklik' olmak üzere üç alt testten oluşmaktadır. Katılım alt testinde yer alan maddelerin Cronbach Alpha değeri .95 olarak hesaplanmıştır. Özgürlük alt testinde yer alan maddelerin Cronbach Alpha değeri .89 olarak hesaplanmıştır. Özerklik alt testinde yer alan maddelerin Cronbach Alpha değeri .87 olarak hesaplanmıştır (s.84-93).

Araştırmada bulgular büyük oranda erkek ve 1-5 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerden sağlanmıştır. Yöneticilerin yarısından fazlası, konusu demokrasi olan herhangi bir eğitime katılmamışlardır. Ulaşılan sonuçlar, yöneticilerin yaklaşık yarısından fazlasının otokratik eğilimli kişilik özelliğine sahip olduğunu ortaya koymuştur (s.180). Benzer şekilde araştırmaya katılan sınıf ve branş öğretmenlerinin yarısından fazlasının erkek öğretmenlerden oluştuğu belirlenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu 16 yıl ve daha uzun süreli mesleki kıdemine sahip olup, demokrasi konusunda herhangi bir eğitime katılmamıştır. Sınıf öğretmenlerinin yarısından fazlasının otokratik eğilimli kişilik özelliği sergilediği ortaya çıkmıştır. Branş öğretmenleri ise mesleki kıdem

açısından eşit bir dağılıma sahip olup, konusu demokrasi olan herhangi bir eğitime katılmamışlardır. Branş öğretmenlerinin yarısı demokratik, yarısı da otokratik eğilimli kişilik özelliği gösterdikleri belirlenmiştir (s.181).

Demokratik Eğilimlere İlişkin Sonuçlar: Bulgular, kadın branş öğretmenlerinin, erkek branş öğretmenlerine göre daha demokratik eğilimli olduğunu ortaya koymuştur. Yönetici ve sınıf öğretmenleri grubunda mesleki kıdem arttıkça, demokratik eğilimli kişilik özelliklerine sahip oluş derecesi azalırken, branş öğretmenlerinde böyle bir durum ortaya çıkmamıştır. Yöneticiler, demokratik eğilime sahip oluş düzeyi açısından öğretmenlere göre daha alt düzeyde demokratik davranışlara sahip grup olarak ortaya çıkmıştır (s.182).

Yönetimin katılım boyutu açısından demokratiklik düzeyi; yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerine göre incelendiğinde, özellikle öğretmenler kurulunda herkesin görüş ve önerilerini sunmasına her zaman fırsat verildiği vurgulanmıştır. Yönetimin katılım boyutu açısından demokratiklik düzeyi, yöneticilere göre "çoğu zaman", branş öğretmenlerine göre ise "bazen" demokratik olarak görülmektedir (s.183). Ayrıca katılım açısından yönetim, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip sınıf öğretmenleri tarafından "çoğu zaman", kıdemleri 26 yıl ve üzeri olanlar tarafından ise "bazen" demokratik olarak görülmektedir (s.184).

Yöneticilere göre, okulda en çok sağlanan özgürlük, öğretmenlerin eğitim ve öğretimle ilgili sorunlarını yönetime her zaman iletebilmesi olarak belirlenmiştir. Büyük oranda gerçekleşmeyen özgürlük konusu ise öğretmen ya da diğer personelin kendi değer yargılarına uymayan yönetim isteklerine direnebilmesi olarak ortaya çıkmaktadır (s.185).

Yöneticilere göre ilköğretim okullarında tanınan özerklik, öğretmenlerin sınıflarında öğretim amaçlı düzenlemeleri "her zaman" yapabilmeleri olarak belirlenmiştir. Öğretmenler ise meslek ahlakına uygun davranışları kendiliğinden sergileme konusunda "her zaman" özerk olduklarını belirtmişlerdir (s.185).

Metin (2006) tarafından yapılan "Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesine Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Katılım Düzeyleri" adlı araştırmanın örneklemini; 2004-2005 öğretim yılında Kırıkkale ili şehir merkezine bağlı bulunan 40 ilköğretim okulunda görev yapan 39'u müdür, 61'i müdür yardımcısı olmak üzere 100 okul yöneticisi ve 201 öğretmen oluşturmaktadır (s.67). Araştırmacı tarafından geliştirilen veri toplama aracının Cronbach Alpha katsayısı .94 olarak tespit edilmiş, amaçlar alt boyutuna ilişkin olarak Cronbach Alpha katsayısı .94; uygulamalar alt boyutuna ilişkin olarak Cronbach Alpha katsayısı .88 olarak tespit edilmiştir (s.73).

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri ve öğretmenlerin Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesinin; öğrencilerde demokrasi bilincinin geliştirilmesini sağlayacak bir uygulama alanı olduğunu ve insan haklarına saygı, hoşgörü, düşüncelerinden dolayı kimseyi yargılamama, fikirleri özgürce dile getirme yeteneği, ayrımcı olmama, toplumsal değerler ve hukuk kurallarına uyma gibi becerileri geliştirmesi açısından önemli olduğunu düşündükleri saptanmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenler projenin demokrasinin gerekleri olarak sıralanan becerileri geliştireceği düşüncesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenler, okullarda meclisler oluşturulurken adayların propaganda yapması, sandık kurulu ve seçim kurulu oluşturulması, komisyonların işleyişi, toplantı sayısı, toplantı konularının uygunluğu, toplantının işleyişi gibi uygulamayla ilgili esaslara uyulduğu yönünde olumlu görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte gerek okul yöneticileri gerekse öğretmenlerin projenin öğrencilerde demokrasiyle ilgili becerileri geliştireceğini düşünmelerine rağmen, amaçlara ulaşmak için yapılan uygulamaların tam olarak gerçekleştiği görüşüne, amaçlar kadar katılmadıkları görülmüştür (s.102-104).

Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi uygulamalarının değerlendirilmesini amaçlayan bir diğer çalışma Biçer (2007) tarafından yapılmıştır. Kütahya ilinde gerçekleştirilen araştırmada Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi'nin öğrencilerde demokrasi kültürü kazanımlarının ortaöğretimde görev yapan öğretmenler tarafından değerlendirilmesi amacına yönelik araştırmacı tarafından geliştirilen veri toplama aracı 536 öğretmene uygulanmış, 508 anket değerlendirmeye alınmıştır (s.xvii).

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin demokrasi eğitimi ve okul meclisleri projesi ile öğrencilere kazandırılması hedeflenen becerileri "orta düzeyde" , tutumları "çok" kazandırdığı görüşünde oldukları söylenebilir (s.45-72). Ayrıca öğretmenlerin demokrasi eğitimi ve okul meclisleri projesi ile öğrencilerin elde edeceği kazanımları "çok" kazandırdığı görüşünde oldukları tespit edilmiştir (s.85).

Araştırmanın, demokrasi eğitimi ve okul meclisleri projesi kapsamında kazandırılması hedeflenen beceri, tutum ve kazanımların öğrencilere yeterince kazandıramamasını etkileyen nedenlere ilişkin bulgulara göre öğretmenler, "öğrencilerin okulda öğrendikleri ile çevresinde öğrendikleri arasında tutarlılık sağlanamaması" nedeninin çok etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi'ni öğrencilerde demokrasi kültürü oluşturması bakımından nasıl gördüklerine ilişkin bulgulara bakıldığında, %26.03'ü projeyi faydalı gördüğünü, öğrencilerin sağlıklı birer birey ve vatandaş olarak yetişmesinde etkin bir rol alacağına inandığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sadece %7.73' ü okul meclisleri projesinin demokrasi kültürü oluşturmada yeterli etkiye sahip olmadığını ve formaliteden öteye gitmediğini belirtmiştir. Öğretmenlerin %17.14'ü öğrencilerde demokrasi kültürünün oluşturulabilmesi için ders ve ders dışında, kendi tutum ve davranışlarıyla öğrencilere örnek olmaya çalıştığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin %19.14'ü ise öğrencilere karşı tarafsız olunması, herkese değerli olduğunun hissettirilmesi, tüm öğretmenlerin tutum ve davranışlarıyla öğrencilere örnek olması ve öğretmenlerin davranışları bakımından birbirleriyle tutarlı olması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Projenin demokrasi eğitimine yönelik daha etkili olabilmesi için öğretmenlerin %21.35' inin getirdiği öneri ise, proje çerçevesinde bilgilendirme amaçlı konferans, seminer, panel, açık oturum, münazara ve çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesi gerektiği yönünde olmuştur (s.112-121).

Kurt (2007) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Demokrasi, Vatandaşlık ve Vatanseverlik Algılarının Nitel Olarak İncelenmesi" adlı araştırmanın verileri yüz yüze görüşme yöntemiyle ve yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak elde

edilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin tamamı İstanbul ili Tuzla ilçesinde görev yapmaktadır. Çalışma grubu, 22'si kadın, 23'ü erkek toplam 45 öğretmenden oluşmaktadır (s.ii).

Demokrasi alt boyutuna ilişkin bulgular: Çalışma grubunu oluşturan öğretmenler çoğunlukla kendi öğrencilik yaşamları boyunca sınıfta güncel olayları tartışamadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler bu durumu siyasal nedenler, korku, öğrencilerin yeterli bilinç düzeyinde olmamaları, etnik hassasiyetler gibi nedenlere bağlamışlardır. Öğretmenler tartışabilme imkânı ile Türkiye'nin o anki mevcut siyasî ortamı arasında önemli bir bağ olduğunu işaret etmişlerdir. Öğretmenler büyük oranda günümüz şartlarında güncel problemlerin sınıf ortamında tartışılabilmesi gerektiğini, bu durumun öğrencilerin psikolojik ve sosyal gelişimlerine olumlu katkı sağlayacağını bildirmişlerdir. Ancak bir kısım öğretmenler güncel problemlerin sınıf ortamında tartışılmasını doğru bulmadıklarını ya da bazı koşullara bağlı olarak tartışılabileceğini ifade etmişlerdir. Öğretmen yeterlilikleri, öğrencilerin yeterli bilince sahip olması durumunda, diğer bir anlatımla uygun ortam oluştuğunda bunun gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir. Çalışma grubunu oluşturan birçok öğretmen tartışmaların güncelle ve dersle bağlantısı olması gerektiğini savunmuştur. Görüşülen öğretmenlerin bildirdiğine göre, derslerde çoğunlukla yerel problemler tartışılmıştır.

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenler, gerek kendi öğrencilik yaşamlarından gerekse de kendi deneyimlerinden istifade ile her branştan öğretmenin güncel problemleri tartışabileceğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler güncel problemleri tartışırken öğrencilerin seviyesini göz önüne almak konusunda büyük çoğunlukla fikir birliği içindedirler. Ancak görüşmelerden anlaşıldığı kadarıyla ilköğretim öğrencilerinin dahi güncel olaylarla ilgili olduğunu gösteren kanıtlar mevcuttur. Bazı öğretmenler güncel problemleri tartışırken bölgenin demografik yapısının dikkate alınması gerektiğini savunmuşlardır. Öğretmenler politik ortamın tartışma olgusunu etkilediğini belirtmişler ve buna en çarpıcı ve yakın örnek olarak 12 Eylül darbesini göstermektedirler. Siyasi iktidar ve eğitim arasındaki derin ilişki bu noktada göze çarpmaktadır.

Devlet okullarında öğrencinin katılımını sağlayan okul meclisleri projesinin kâğıt üzerinde kaldığı yönünde bir görüş birliği hâkimdir. Öğretmenler bunun nedenlerini, öğrencilerin ilgisizliği, kısıtlı zaman, ikili öğretim, öğrenci miktarının fazlalığı olarak belirlemişlerdir. Öğretmenler burada olumsuz görüş beyan etmelerine rağmen genel olarak bu uygulamanın yanında yer almışlardır. Özel okulda görev yapan öğretmenler belirgin bir şekilde öğrenci meclislerinin etkin bir şekilde uygulandığını vurgulamışlardır. Bu durumun özel okullarda görev yapan öğretmenlerin mesai anlayışlarına ve ciddi yönetime bağlanabilir (s.75-92).

Toper (2007) tarafından yapılan "İlköğretim İkinci Kademede Demokrasi Eğitimi: İkinci Kademe Öğretmenlerinin Demokratik Tutum Ve Davranışları Sergileme Düzeyleri" adlı araştırmanın örneklemini 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Kars merkez ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 56 bayan ve 38 erkek öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen "Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçme Anketi" yoluyla toplanmıştır (s.47).

Elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin, öğrencilerin aile içinde yeterince demokratik tutum ve davranışlar kazanamadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin, her öğrencinin öğrenme hızına uyan, öğrenciye seçme sansı veren ve bu konuda ona yardımcı olunan, mümkün olduğu kadar deney ve gözlem yapmalarına, araştırma ve inceleme yapmalarına olanak sağlayan yöntemler yerine ağırlıklı olarak düz anlatım yöntemini kullandıkları, bunun yanı sıra öğretmenlerin çoğunluğunun lisans eğitimleri süresince demokrasi eğitimi hakkında bilgi almadıkları ve demokrasi eğitimini benimsedikleri ancak yeterince uygulayamadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre, Fen Bilgisi ve Sosyal Bilgiler öğretmenlerinin diğer öğretmenlere göre, 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin diğer kıdem gruplarında olan öğretmenlere göre öğrencileri daha aktif kılan, araştırma, inceleme ve işbirliğine yönlendiren çalışmalarla ders işledikleri sonucuna varılmıştır (s.156).

Morhayim 2008'de öğrencilerin demokratik okula ilişkin yatkınlıklarının tespit edilmesi amacıyla nitel bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın verileri, seçilen 2 ilköğretim

okulunun 6. ve 8. sınıflarındaki ve 2 ortaöğretim okulunun 9. ve 10. sınıflarındaki toplam 375 öğrenciden edinilmiştir (s.143).

Öğrencilerin, demokratik okul literatürüne göre önceden belirlenen 5 temel ölçüt (Bireyler, Değerler, Uygulamalar, Disiplin ve Özgürlükler) ve 86 alt boyuttan 83 gibi yüksek bir adede değinmeleri (%97), öğrencilerin demokratik okulda önem arz eden konularla ilgili farkındalık içinde olduklarını göstermektedir. Öğrencilerden toplanan yazılar incelendiğinde öğrencilerin esas rahatsızlıklarının özgürlük ve uygulama alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir.

Öğrencilerin okuldaki bireyler ölçütüyle ilgili, en çok öğretmenin nitelikleri konusunda (%13) yorum yaptığı, öğrencilerin istedikleri öğretmen niteliklerinin az bir bölümünün demokratik okulla örtüştüğü görülmektedir.

Okuldaki uygulamalar ölçütüyle ilgili, öğrencilerin en çok okulun altyapı ve donanım ihtiyaçları (%54) ve sınav, not ve ödev konusunda (%53) yorum yaptığı; bu uygulamaların tarzının demokratik okulla örtüşmediği görülmektedir.

Okuldaki özgürlükler ölçütüyle ilgili olarak öğrencilerin %66 gibi büyük bir kısmı kıyafet özgürlüğü konusuyla ilgili demokratik okulla kısmen paralel şekilde olumlu görüş vermişlerdir.

Okuldaki değerler ölçütüyle ilgili, eşit haklar konusunda öğrenci yorumlarının demokratik okuldaki uygulamalarla çoğunlukla paralellik gösterdiği belirtilmektedir.

Okuldaki disiplin ölçütüyle ilgili; cezalandırma sistemi konusunda, kimi öğrencilerin demokratik okulla paralel şekilde öğrencinin kişiliğini zedelemeyecek şekilde cezalar verilmesini, kimi öğrencilerin ise demokratik okulla tezat şekilde mevcut sistemden daha ağır cezalar verilmesini önerdiği, bu anlamda, öğrenci yorumlarının demokratik okuldaki uygulamalarla kısmen paralellik gösterdiği belirtilmektedir (s.299-305).

Ceylan, (2009) okullarda uygulanmakta olan Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri uygulamalarına ilişkin öğrenci görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, 2008–2009 öğretim yılında Kırıkkale ili şehir merkezinde bulunan 23 okul meclis başkanı, 103 yönetim kurulu üyesi ve 422 seçmenden oluşan bir çalışma grubu oluşturmuştur. Araştırma kapsamına alınan bu öğrencilere araştırmacı tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır (s.iii).

İstatistiksel analizler sonucunda genel olarak şu bulgular elde edilmiştir:

Meslek lisesi ve genel lise öğrencilerinin demokrasi eğitimi ve okul meclisleri uygulamaları ile demokrasi bilinci kazandıkları, haklarını öğrendikleri, hoşgörülü olmayı öğrendikleri, okullarda söz sahibi oldukları, oy kullanma bilinci kazandıkları, işbirliği ve sorumluluk bilinci kazandıkları görülmüştür.

Meslek lisesi ve genel lise öğrencilerinin demokrasi eğitimi ve okul meclisleri uygulamaları aşamasında yapacakları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları, seçim sürecinde sahip oldukları heyecanının seçimden sonra yok olduğu, seçimler sırasında görevlerini sağlıklı yaptıkları, seçimlerde öğretmen ve yöneticilerden herhangi bir baskı görmedikleri, seçim sürecinde yasaklara uydukları görülmüştür (s.89-90).

Özan, Türkoğlu ve Şener (2010) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" adlı çalışmanın örneklemini Elazığ il merkezinde yer alan 24 ilköğretim okulunda görev yapan 408 öğretmen oluşturmaktadır (s.275). Çalışmada Elazığ il merkezinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu etkilemedeki rolünü belirlemek amacıyla araştırmacılar tarafından hazırlanan ölçeğin Cronbach Alfa değeri .97 olarak bulunmuştur (s.279).

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, kadın öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinin daha iyimser olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin birinci ve ikinci kademede görev yapan öğretmenlere karşı benzer bir demokratik tutum

içinde oldukları söylenebilir. Branşa göre öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşleri olumlu olmasına rağmen, sınıf öğretmenleri yöneticilerini daha iyimser değerlendirmişlerdir (s.292).

Polat ve Küçük (2012) tarafından yapılan "Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi" adlı çalışmanın örneklemini Kastamonu il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli 121 sınıf öğretmeni oluşturmaktır (s.437). Veri toplama aracı olarak, Polat (1999) tarafından geliştirilen Yönetim Uygulamaları Ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Yönetim Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa değerleri .85 ve .96 arasında bulunmuştur (s.441).

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, sınıf öğretmenleri okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışlarını "çoğu zaman" ve "her zaman" demokratik olarak nitelendirmişlerdir. Cinsiyet ve kıdem değişkeni açısından ulaşılan bulgu ise, kadın öğretmenlerin yöneticilerin "değerlendirme" sürecine ilişkin yönetsel davranışını demokratik olarak algıladıkları, algılamadaki bu farklılığın anlamlı olduğu yönündedir. Yönetim süreçlerinin tümünde öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin artışına paralel olarak yönetici davranışlarının demokratik algılanma düzeyinin arttığı görülmüştür (s.448).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları, bu araçların güvenirlik ve geçerlilik dereceleri ile istatistiksel çözümleme yöntemleri hakkında ayrıntılı bilgi verilmektedir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi ve durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2009, s.77-81). Araştırmada öğretmenlerin suskunluğu ile kendilerinin ve okullarının özellikleri arasındaki ilişkilerin bulunup bulunmadığı var oldukları şekilde betimlenmeye çalışılmaktadır.

Evren

Bu araştırmanın evrenini 2014-2015 öğretim yılında İzmir ili sınırları içinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Tablo 2'de anılan öğretim yılında İzmir ili sınırları içinde görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı sunulmaktadır.

Tablo 2

Araştırma Evrenindeki Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	13450	64,3
Erkek	7461	35,7
Toplam	20911	100,0

Tablo 2'de görüldüğü gibi, araştırma evreninde bulunan toplam 20 911 öğretmenin % 64,3'ünü kadın öğretmenler, %35,7'sini ise erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Tablo 3'te evrende bulunan toplam 20 911 öğretmenin çalıştığı okulların bulundukları ilçelere göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 3

Araştırma Evrenindeki Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun Bulunduğu İlçelere Göre Dağılımı

İlçeler	Okul Sayısı	%	Öğretmen Sayısı	%
Merkez İlçeler				
Aliağa	39	2,9	465	2,2
Balçova	12	0,9	253	1,2
Bayındır	32	2,4	248	1,2
Bayraklı	53	4,0	1240	5,9
Bornova	108	8,1	2523	12,1
Buca	68	5,1	1715	8,0
Çiğli	47	3,5	1001	4,8
Foça	18	1,4	178	0,9
Gaziemir	32	2,4	787	3,8
Güzelbahçe	24	1,8	405	1,9
Karabağlar	70	5,3	1815	8,7
Karşıyaka	51	3,8	1250	6,0
Kemalpaşa	58	4,4	594	2,8
Konak	94	7,1	1934	9,2
Menderes	51	3,8	552	2,6
Menemen	64	4,8	912	4,4
Narlıdere	15	1,1	329	1,6
Seferihisar	22	1,7	222	1,1
Selçuk	18	1,4	198	0,9
Torbalı	73	5,5	921	4,4
Urla	34	2,6	383	1,8

Diğer İlçeler				
Bergama	67	5,1	651	3,1
Beydağ	15	1,1	99	0,5
Çeşme	20	1,5	202	1,0
Dikili	18	1,4	198	0,9
Karaburun	5	0,4	47	0,2
Kınık	30	2,3	187	0,9
Kiraz	47	3,5	268	1,3
Ödemiş	80	6,0	806	3,9
Tire	61	4,6	528	2,5
Merkez İlçeler	**983**	**74,1**	**17925**	**85,7**
Diğer İlçeler	**343**	**25,9**	**2986**	**14,3**
Toplam	**1326**	**100,0**	**20911**	**100,0**

Tablo 3'te görüldüğü gibi İzmir ili sınırları içinde toplam 1326 ilk ve ortaokul bulunmaktadır. Bu okulların %74,1'i merkez ilçelerde % 25,9'u ise öteki ilçelerde yer almaktadır. Öğretmenlerde de benzer bir dağılım gözlenmektedir. Aynı öğretim yılında İzmir ili sınırları içinde görev yapan toplam 20 911 öğretmenin %85,7'si merkezde bulunan okullarda görev yapmakta geri kalan %14,3 lük bir kesim ise diğer ilçelerde görev yapmaktadır.

Araştırma evreninde bulunan toplam 20 911 öğretmenin çalıştıkları okulun ilkokul ya da ortaokul olmasına göre dağılımı ise Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4

Araştırma Evrenindeki Okulların İlkokul ya da Ortaokul Olmasına Göre Dağılımı

İlkokul/Ortaokul	N	%
İlkokul	782	59,0
Ortaokul	544	41,0
Toplam	1326	100,0

Tablo 4 incelendiğinde araştırma kapsamındaki öğretmenlerin %59'unun ilkokullarda, %41'inin ise ortaokullarda görev yaptıkları görülmektedir.

Tablo 5'te araştırma kapsamındaki okulların resmi veya özel okul olmasına göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 5

Araştırma Evrenindeki Okulların Resmi ya Özel Okul Olmasına Göre Dağılımı

Resmi/Özel	N	%
Resmi	1216	91,8
Özel	110	8,2
Toplam	1326	100,0

Tablo 5 incelendiğinde araştırma kapsamındaki okulların %91,8'inin resmi, %8,2'sinin özel okul olduğu görülmektedir.

Araştırmanın Örneklemi

Örnekleme sürecinde, öncelikle araştırma örneklemine kaç öğretmenin alınacağına karar verilmeye çalışılmış ve örnekleme alınacak öğretmenlerin sayısı 610 ile sınırlandırılmıştır. Bu sayı % 3 örnekleme oranına denk gelmektedir. Ardından evrenin özellikleri nedeniyle, oranlı küme örnekleme yoluna gidilmiştir. Bunun için öncelikle Tablo 3'te sunulan verilerden yola çıkarak bir okula düşen öğretmen sayıları hesaplanmıştır. Öğretmen sayıları okul sayılarına bölündüğünde merkez ilçelerde okul başına (17 925/ 983) 18,2 öğretmen, diğer ilçelerde ise (2986/ 343) 8,7 öğretmen düşmektedir. Merkez ve diğer ilçeler birlikte düşünüldüğüne ise okul başına 15,8 (20 911/ 1326) öğretmen düşmektedir. 15,8 sayısı (yuvarlak olarak 16) araştırma örneklemini oluşturacak öğretmen sayısına bölündüğünde ise (610/ 16) 38 rakamına ulaşılmıştır. Böylece araştırma kapsamına 38 okulun alınmasına karar verilmiştir. Bununla birlikte, araştırma kapsamına alınacak okullar bulundukları yer değişkeni bakımından evrende bulundukları oranlarda örnekleme alınmaya çalışılmıştır. Bu durum Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun Bulunduğu Yere Göre Evren ve Örneklemde Okul Sayıları ve Örnekleme Oranı

Okulun	Evren		Örneklem	
Bulunduğu Yer	N	%	N	%
Merkez İlçeler	983	74,1	28	73,7
Diğer İlçeler	343	25,9	10	26,3
Toplam	1326	100,0	38	100,0

Not: Aliağa, Balçova, Bayındır, Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Foça, Gaziemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Kemalpaşa, Konak, Menderes, Menemen, Narlıdere, Seferihisar, Selçuk, Torbalı, Urla merkez ilçeler, Bergama, Beydağ, Çeşme, Dikili, Karaburun, Kınık, Kiraz, Ödemiş, Tire diğer ilçeler olarak alınmıştır.

Tablo 6'da görüldüğü gibi, araştırma örneklemine alınacak 38 okulun 28'i merkez ilçelerde 10'u ise diğer ilçelerde yer almaktadır. Bu dağılım evrendeki dağılıma benzemektedir. Zira örnekleme alınan okulların, 28'i (% 73,7) merkez ilçelerde, 10' u ise (% 26,3) diğer ilçelerde bulunmaktadır.

Araştırmada evreninde bulunan okullar, ilkokul ya da ortaokul olmalarına göre de evrende bulundukları oranlarda örnekleme alınmaya çalışılmıştır. Evren ve örneklemde yer alan okulların bulundukları yer değişkeni ile ilkokul ya da ortaokul olmalarına göre yüzde dağılımları Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7

Araştırma Kapsamındaki Okulların Bulunduğu Yer ve İlkokul ya da Ortaokul Olmalarına Göre Evren ve Örneklemdeki Dağılımı

İlkokul/Ortaokul	Evren		Örneklem	
	N	%	n	%
Merkez İlçeler	**983**	**100,0**	**28**	**100,0**
İlkokul	553	56,3	16	57,1
Ortaokul	430	43,7	12	42,9
Diğer İlçeler	**343**	**100,0**	**10**	**100,0**
İlkokul	231	67,3	7	70,0
Ortaokul	112	32,7	3	30,0

Genel Toplam	**1326**	**100,0**	**38**	**100,0**
İlkokul Toplamı	784	59,0	23	60,5
Ortaokul Toplamı	542	41,0	15	39,5

Tablo 7'de görüldüğü gibi, merkez ilçelerde bulunan toplam 983 okulun yüzde 56,3'ünün ilkokul yüzde 43,7'sinin ise ortaokul olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılıma paralel olarak araştırma örneklemine alınan 28 okulun 16 tanesinin ilkokul, 12 tanesinin ortaokul olmasına karar verilmiştir. Ayni hesaplamalar diğer ilçelerde bulunan toplam 343 okul için de yapılmıştır. Bu durumda da araştırma örneklemine girecek diğer ilçelerdeki toplam 10 okulun 7 tanesinin ilkokul, 3 tanesinin ise ortaokul olmasına karar verilmiştir.

Araştırmada evrende bulunan okulların resmi ya da özel okul olma durumları da örnekleme yansıtılmaya çalışılmıştır. Tablo 4'te verildiği gibi araştırma kapsamına giren toplam 1 326 okulun sadece 110'nun yani % 8,2'sinin özel okul olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan özel okulların daha çok merkez ilçelerde yoğunlaştığı da anlaşılmıştır. Bu durumda araştırma örneklemindeki toplam 38 okuldan, 3'ü merkezde, 1' i diğer ilçelerde olmak üzere toplam 4 özel okulun araştırma kapsamına alınmasına karar verilmiştir.

Hatırlanacağı gibi örnekleme alınacak öğretmenlerin sayısı 610 ile sınırlandırılmıştı. Bununla birlikte, araştırma kapsamına alınacak öğretmen sayıları, cinsiyet değişkeni bakımından da evrende bulundukları oranlarda örnekleme alınmaya çalışılmıştır. Bu durum Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8

Cinsiyete Göre Evren ve Örneklemde Öğretmen Sayıları ve Örnekleme Oranı

Cinsiyet	N	%	n	%
Kadın	13450	64,3	392	64,3
Erkek	7461	35,7	218	35,7
Toplam	20911	100,0	610	100,0

Tablo 8'de görüldüğü gibi, araştırma örneklemine alınacak 610 öğretmenin 392'si kadın, 218'i ise erkektir. Bu dağılım evrendeki dağılımla aynıdır.

Ayrıca araştırmada evreninde bulunan öğretmenler, ilkokul ya da ortaokul olmalarına göre de evrende bulundukları oranlarda örnekleme alınmaya çalışılmıştır. Evren ve örneklemde yer alan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile okulun bulunduğu yer ve ilkokul ya da ortaokul olmalarına göre yüzde dağılımları Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9

Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Cinsiyetleri İle Okulların Bulunduğu Yer ve İlkokul ya da Ortaokul Olmalarına Göre Evren ve Örneklemdeki Dağılımı

	Cinsiyet							
İlkokul/	Kadın				Erkek			
Ortaokul	N	%	N	%	N	%	n	%
Merkez İlçeler	**11834**	**100,0**	**345**	**100,0**	**6091**	**100,0**	**178**	**100,0**
İlkokul	6213	52,5	181	52,5	2674	44	78	44,2
Ortaokul	5621	47,5	164	47,5	3417	56	100	55,8
Diğer İlçeler	**1616**	**100,0**	**47**	**100,0**	**1370**	**100,0**	**40**	**100,0**
İlkokul	853	52,8	25	53,2	577	42,1	17	41,6
Ortaokul	763	47,2	22	46,8	793	57,9	23	58,4
Genel Toplam	**13450**	**100,0**	**392**	**100,0**	**7461**	**100,0**	**218**	**100,0**
İlkokul Toplamı	7066	52,5	206	52,6	3251	43,6	95	43,6
Ortaokul Toplamı	6384	47,5	186	47,4	4210	56,4	123	56,4

Tablo 9'da görüldüğü gibi, 13 450 kadın öğretmenin, 11 834'ü (%88) merkez ilçelerde, 1 616'sı (%12) diğer ilçelerde görev yapmaktadır. Bu dağılıma paralel olarak araştırma örneklemine alınan 392 kadın öğretmenin, 345'inin (%88) merkez, 47'sinin (%12) ise diğer ilçelerde görev yapan öğretmenler olmasına karar verilmiştir. Zira merkez ilçelerde görev yapan 345 kadın öğretmenin, 181'i ilkokul, 164'ü ortaokul öğretmenidir. Diğer ilçelerde görev yapan 47 kadın öğretmenin ise 25'i ilkokul, 22'si ortaokul öğretmenidir. Yani toplamda örnekleme alınan 392 kadın öğretmenin, 206'sı ilkokul, 186'sı ortaokul öğretmenidir.

Aynı hesaplamalar erkek öğretmenler için de yapılmıştır. Tablo 9'da görüldüğü gibi 7 461 erkek öğretmenin, 6 091'i (%81,6) merkez ilçelerde, 1370'i (%18,4) diğer ilçelerde görev yapmaktadır. Evrendeki dağılıma uygun olarak örnekleme alınan 218 erkek öğretmenin, 178'inin (%81,6) merkez ilçelerde, 40'ının (%18,4) ise diğer ilçelerde görev yapan öğretmenler olmasına karar verilmiştir. Zira merkez ilçelerde görev yapan 178 erkek öğretmenin, 78'i ilkokul, 100'ü ortaokul öğretmenidir. Diğer ilçelerde görev yapan 40 erkek öğretmenin ise, 17'si ilkokul, 23'ü ortaokul öğretmenidir. Yani toplamda örneklemde yer alan 218 erkek öğretmenin, 95'i ilkokul, 123'ü ortaokul öğretmenidir.

Veri Toplama Teknikleri

Bu araştırmanın bağımsız görünümlü değişkenleri ilköğretim düzeyinde (ilkokul ve ortaokul) görev yapan öğretmenlerin bireysel ve mesleki özellikleri ile başta demokratiklik olmak üzere çalıştıkları okulun ve yöneticilerinin özellikleridir. Araştırmanın bağımlı görünümlü değişkeni ise öğretmenlerin suskunluk düzeyleridir. Bu değişkenlerin ölçülmesi için geliştirilen ölçme araçları Tablo 10'da sunulmaktadır. Tablo 10'da görüldüğü gibi araştırmada 3 ölçme aracı kullanılmaktadır. Bu araçlardan Yöneticiler İçin Bilgi Toplama Formu dışındakiler araştırma örnekleminde bulunan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine uygulanmıştır. Yöneticiler İçin Bilgi Toplama Formu'nda yer alan veriler ise kayıtlardan alınarak araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Tablo 10

Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçme Araçları

Değişkenler	Ölçme Araçları
1.Okulların ve yöneticilerin özellikleri	Yöneticiler İçin Bilgi Toplama Formu
2.Öğretmenlerin bireysel ve mesleki özellikleri ile yönetimlerin demokratikliği	Öğretmenlerin Bilgileri Anketi
3.Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri	Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri Ölçeği

Yöneticiler İçin Bilgi Toplam Formu: Bu form, hem ilköğretim düzeyindeki okulların özellikleri hem de yöneticilerin bireysel ve mesleki özellikleri hakkında bilgi

toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Form 12 sorudan oluşmaktadır. (Ek 1'de sunulmaktadır.)

Öğretmenlerin Bilgileri Anketi: Ek 2'de bir örneği verilen bu anket öğretmenlerin bireysel ve mesleki özellikleri hakkında bilgi toplamak ve yönetimlerinin demokratikliği hakkında ne düşündüklerini öğrenmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket 14 sorudan oluşmaktadır.

Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri Ölçeği (ÖSDÖ):Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri Ölçeği'nin geliştirilmesi için, öncelikle ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırmalar taranmıştır. Bu taramada yurt dışında yapılan ilgili araştırmaların genellikle görüşme yöntemi (Bowen ve Blackmon, 2003; Amah ve Okafor, 2008; Creed, 2003; Milliken vd., 2003) bazen de senaryo yönteminin (Park ve Keil, 2009) kullanılarak gerçekleştirildiği gözlenmiştir. Çalışanların suskunluğu hakkında anket ya da ölçek kullanılarak yapılan öteki az sayıdaki tarama araştırmasında (Çakıcı, 2008; Tangirala ve Ramanujam, 2008, Dyne vd., 2003) ise daha çok çalışanların suskun kaldığı konular ve suskunluk nedenlerini hakkında olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, araştırmada çalışanların/öğretmenlerin suskunluk düzeylerini ölçmek üzere bir ölçek geliştirilmesine karar verilmiştir.

Bunun için öncelikle anılan literatür taranarak 55 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu maddeler daha sonra uzman kanısı alınarak değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme ve elemelerden sonra, toplam 40 maddelik taslak bir ölçek ortaya çıkmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin 15'i olumlu; geri kalan 25 madde ise olumsuz ifadelerden oluşmuştur. Ölçekte "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Orta Düzeyde Katılıyorum", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şeklindeki Likert türü dereceleme ölçeği kullanılmıştır. "Tamamen Katılıyorum" seçeneği 5 puan, "Hiç Katılmıyorum" seçeneği ise 1 puan olacak şekilde belirlenmiştir. Örneğin 'Okulda bazı sorunları bilmeme rağmen bunları kimseye söylemem' maddesi karşısında "Tamamen Katılıyorum" seçeneği işaretlendiğinde, bunun yüksek derecede bir suskunluk olduğu düşünülmüştür. Olumsuz maddeler ise bunun tersi bir şekilde puanlanmıştır.

Taslak ölçeğin pilot uygulamasının 220 kişilik bir öğretmen grubu üzerinde gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Bu sayının belirlenmesinde taslak ölçekte yer alan maddelerin hangi yapı ya da değişkenleri ölçtüğünü belirlemek üzere faktör analizi yapılacak olması etkili olmuştur. Zira faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Bir başka söyleyişle, faktör analizleri asıl ölçek maddelerini ve bu maddelerin özelliklerini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Öte yandan, faktör analizi yapılacak verilerin toplanacağı pilot uygulamada yer alacak grubun büyüklüğünün ya da pilot uygulamaya katılacak denek sayısının "değişken/madde sayısının en az beş katı" olmasını tavsiye edilmektedir (Tavşancıl, 2010, s.141). Pilot uygulamanın 220 kişi üzerinde yapılmasının, taslak ölçekte 40 madde yer alması nedeniyle bu ölçüte uygun olduğuna karar verilmiştir. Kaldı ki, Tavşancıl (2010) pilot uygulamanın yapılacağı deneme grubunun sayı olarak büyüklüğünde 50'yi çok zayıf, 100'ü zayıf, 200'ü orta, 300'ü iyi, 500'ü çok iyi ve 1000'i mükemmel olarak nitelemektedir (s.141).

Pilot uygulama 2014-2015 öğretim yılı, Eylül ayında İzmir ili sınırları içinde bulunan ilkokul ve ortaokullarında görev yapmakta olan 220 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu öğretmenlerin cinsiyete ve çalıştıkları okulun ilkokul ya da ortaokul olmasına göre dağılımı Tablo 11'de sunulmaktadır.

Tablo 11

Pilot Uygulamaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete ve Çalıştıkları Okulun İlkokul ya da Ortaokul Olmasına Göre Dağılımı

Cinsiyet	İlkokul	%	Ortaokul	%	Toplam
Kadın	80	64.0	60	63.2	140
Erkek	45	36.0	35	36.8	80
Toplam	125	100.0	95	100.0	220

Tablo 11'de görüldüğü gibi, pilot uygulamaya katılan öğretmenlerin yüzde 63,2'sini kadınlar geri kalan yüzde 36,8'ini ise erkekler oluşturmaktadır. Bu dağılım

evrendeki öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımına benzemektedir. Zira Tablo 1'de (s.20) sunulduğu gibi evrende bulunan toplam 20 911 öğretmenin % 64,3'ünü kadın öğretmenler, % 35,7'sini ise erkek öğretmenler oluşturmaktadır.

Pilot uygulamadan sonra, eksik ve yanlış cevaplanmış olan cevap kâğıtları çıkarıldıktan sonra, 203 kullanılabilir ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Taslak ölçeğe "Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri Ölçeği" (ÖSDÖ) adı verilmiştir. Pilot uygulamadan elde edilen verilerin analizinde SPSS 15,0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır.

Taslak ölçeğin pilot uygulamasından elde edilen veriler üzerinde faktör analizinin yapılabilmesi için pilot uygulamada yer alacak birey sayısının ya da örneklem büyüklüğünün yeterli olması yanında, anılan verilerin normal bir şekilde dağılması da gerekmektedir. Örneklem büyüklüğünün uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile dağılımın normalliği ise Barlett testi ile incelenmektedir (Tavşancıl, 2010, s.50). Bunlara paralel olarak, pilot uygulamadan elde edilen verilerin faktör çıkarmaya uygun olması için KMO'nun 60'tan yüksek ve Barlett testinin de önemli çıkması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2011, s.126).

Taslak ÖSDÖ'nün 2014-2015 öğretim yılı Eylül ayında 220 öğretmene uygulanması sonunda elde edilen veriler üzerinde KMO katsayısı. 894' olarak; Bartlett testi ise 4005,876 olarak hesaplanmıştır. Bartlett testinin aynı zamanda (.000 $p< .001$) .001 düzeyinde önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu değerlerden pilot uygulamadan elde edilen veri kümesinin, faktör analizi yapmak için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Zira KMO istatistiğinde, "0.50-0.70 arası orta düzey", "0.70-0.80 arası iyi", "0.80-0.90 arası çok iyi" ve "0.90 ve üzeri mükemmel" olarak nitelendirilmektedir. Benzer şekilde, 0.894 olarak hesaplanan KMO katsayısı (0.894) "mükemmel" olarak nitelenen bir düzeye karşılık gelmektedir (Field, 2002).

Pilot uygulamadan elde edilen verilerin faktör analizine ya da faktör çıkarmaya uygun çıkması üzerine, "Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri Ölçeği"nin faktör yapısını analiz etmek, yani ölçekte yer alan her maddenin yük verdiği faktörleri belirleyip,

adlandırabilmek amacı ile "Temel Bileşenler Analizi" tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak Açımlayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Bu analiz sonunda ÖSDÖ'nde yer alan maddelerinin 9 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bunun üzerine, aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasına girişilmiştir. Eleme sürecinde Büyüköztürk (2011) tarafından önerilen aşağıdaki ölçütler göz önüne alınmıştır (s.124-125).

1.Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması. (Faktör yük değerinin, 0.45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür.)

2.Maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde ise düşük yük değerine sahip olması. (Yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az .10 olması önerilir. Çok faktörlü bir yapıda, birden çok faktörde yüksek yük değeri veren madde, binişik bir madde olarak tanımlanır ve ölçekten çıkartılması düşünülebilir.)

3.Önemli faktörlerin, herhangi bir maddede açıkladıkları ortak varyansının yüksek olması.

ÖSDÖ'nin pilot uygulamasından elde edilen veriler üzerinde yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi sürecinde, faktör sayısına herhangi bir kısıtlama getirilmeden, birinci faktör yük değeri .50'nin altında kalan 19 madde ve birden fazla faktöre yük veren 3 madde ölçekten çıkarılmıştır (her defasında bir madde çıkarılarak). Böylece geriye kalan 18 maddenin (4'ü olumlu, 14'ü olumsuz madde) öz değeri 1'den büyük 3 faktörde toplandığı görülmüştür. Bu faktörlere ait öz değerler, açıkladıkları varyans ve yığılmalı frekans değerleri Tablo 12' de sunulmaktadır.

Tablo 12

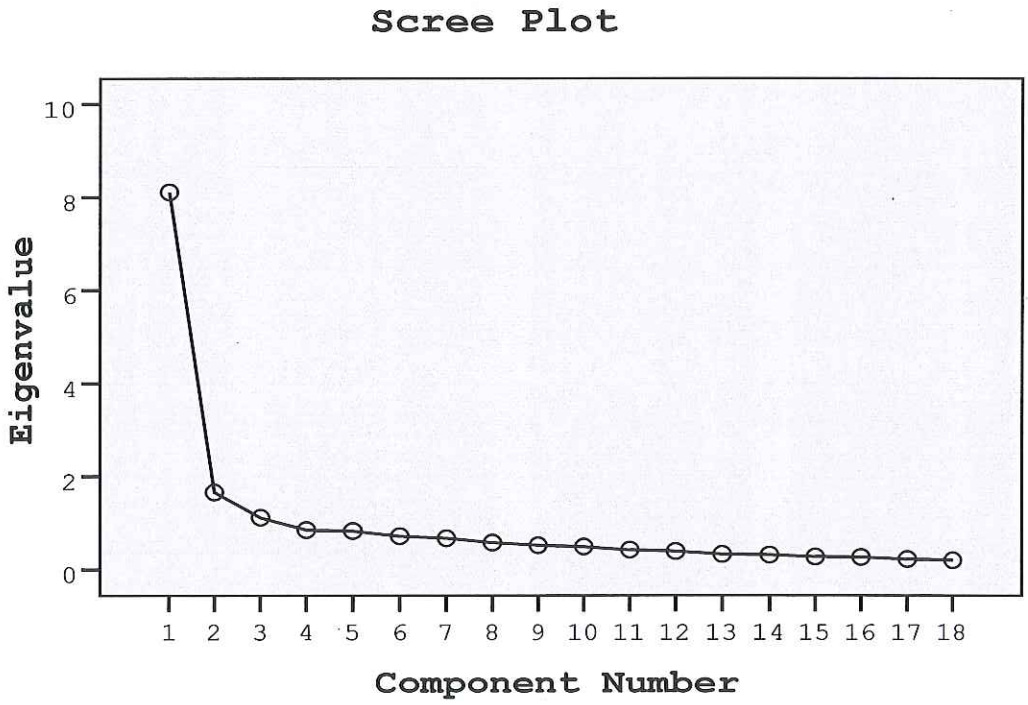
Taslak ÖSDÖ Verilerinin Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Faktör	Öz değer	Varyans (%)	Yığılmalı Varyans (%)
1.	8.114	45.078	45.078
2.	1.664	9.243	54.321
3.	1.120	6.222	60.543
Açıklanan Toplam Varyans		60.543	

Tablo 12'de görüldüğü gibi, açımlayıcı faktör analizi kapsamında, döndürme öncesinde faktörlerden birincisinin toplam varyansın %45,1'ini, ikinci faktörün %9,2'sini, üçüncü faktörün ise %6,2'sini açıkladığı anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan 3 faktörün taslak ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyansın ise % 60,543 olduğu görülmektedir. Açıklanan varyansın yüksekliği, ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçülmesinin bir göstergesi (Büyüköztürk, 2011, s.125) niteliğinde olduğundan ÖSDÖ'nin üç faktörlü/değişkenli bir yapıya sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Buna bağlı olarak ÖSDÖ'nin hem bütünü hem de alt faktörleri için daha ayrıntılı analizlerin gerçekleştirilmesine girişilmiştir. Bunun için ilk olarak faktörlerin öz değerlerine dayalı olarak oluşturulan Şekil 3'teki çizgi grafiği oluşturulmuştur.

Şekil 3

Taslak ÖSDÖ'nin Çizgi Grafiği



Şekil 3'te birinci faktörden sonra görülen yüksek ivmeli düşüş ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu, ölçeğin istenirse tek boyutlu kullanılabileceğini göstermektedir. 4. faktöre kadar devam eden düşüş ölçeğin üç faktörlü olduğunu, 4. faktörden sonra önemli bir kırılma olmaması, sonraki faktörlerin varyansa olan katkısının birbirine yakın

olduğunu göstermektedir. Bunlar ÖSDÖ'nin önemli faktör sayısının 3 olduğu hakkında verilen önceki kararı destekler nitelikte görülmüştür.

Çizgi grafiğinin değerlendirilmesinin ardından, ortaya çıkan faktörlerin hangi maddeleri içerdiğini belirlemek ve faktörleri tanımlayabilmek için döndürülmüş (varimax) temel bileşenler analizi uygulamasına geçilmiştir. Tablo 13'tetaslak ÖSDÖ'nin döndürme öncesindeki ortak varyansları, yük değerleri ile döndürme sonrasında maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerleri sunulmaktadır. Tablo 10'de üç faktörün ortak varyanslarının .471 - .784 arasında değiştiği gözlenmektedir. Döndürme sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün sekiz maddeden (13, 16, 19, 12, 15, 1, 22, 6); ikinci faktörünün altı maddeden (32, 29, 30, 20, 34, 18); üçüncü faktörünün ise dört maddeden (25, 24, 26, 35) oluştuğu görülmektedir. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri. 592 ile .834, ikinci faktörde .542 ile .754, üçüncü faktörde ise .566 ile .830 arasında değişmektedir.

Tablo 13

Taslak ÖSDÖ Verilerinin Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör-1 Yük Değeri	Döndürme Sonrası Yük Değeri		
			Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3
13. Yöneticilerimin açık yürekli konuşmaları desteklemediklerini düşünüyorum.	.736	.693	.834	.	
16. Yöneticilerin fikirlerime kulak asmayacağını düşünüyorum.	.736	.777	.742		
19. Yöneticilerim eleştirileri ve farklı düşünceleri hoşgörüyle karşılarlar.	.592	.678	.726		
12.Yöneticilerime güvenmediğim için sorunları söyleyemem.	.624	.706	.708		
15. Yöneticilerimin 'en iyi ben bilirim' şeklindeki tavırları onlarla konuşmamı anlamsız kılıyor.	.696	.744	.696		
1.Kaygılarımı okul yöneticileriyle paylaşmaya isteksizim.	.544	.666	.674		
22.Yöneticilerimin söylediklerimle ilgilenmeyeceklerini düşünüyorum.	.694	.816	.667		
6.Yöneticilerimle konuşurken kendimi rahat hissederim.	.586	.682	.592		

32.Meslektaşlarımla fikir ayrılığı içerisinde olsam da susmam.	.592	.508	.754
29.Meslektaşlarıma güvenmediğim için sorunları onlarla paylaşmam.	.496	.507	.662
30. Fikirlerimi ortaya koysam da hiçbir şeyin değişmeyeceğini düşünüyorum.	.471	.546	.617
20. Yöneticilerime sorun bildirdiğimde imajımın zedeleneceğinden korkuyorum.	.505	.620	.580
34.Yönetim eksikliklerini gördüğüm halde dile getirmem.	.475	.603	.579
18.Okulda bazı sorunları bilmeme rağmen bunları kimseye söylemem.	.599	.751	.542
25. Sorunları ortaya koyduğumda ilişkilerimin bozulacağını düşünüyorum.	.784	.682	.830
24.Okulda çeşitli sorunları dile getirenler pek sevilmez.	.695	.665	.775
26. Şikâyetlerimi okulda rahatlıkla dile getiririm.	.590	.708	.574
35.Sorunlar dile getirildikçe işler daha da kötüye gidiyor.	.485	.641	.566
Açıklanan Varyans			
Toplam:%60.5 Faktör 1:%25.7 Faktör 2:%18.1 Faktör 3:%16.9			

Bu verilerden "Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri Ölçeği"nin genel bir faktör yapısına sahip olduğu ve genel yapıyla bağlantılı üç alt faktörden oluştuğu görülmektedir. Alt faktörlerde bir araya toplanan maddeler içerik ya da kapsadıkları anlam bakımından analiz edildiğinde, birinci alt faktördeki maddelerin yöneticiden çekinme, ikinci alt faktördeki maddelerin sorunları dile getirmeme, üçüncü alt faktördeki maddelerin dışlanma korkusu, olarak adlandırılabilecek konuları kapsadığı anlaşılmıştır.

Bu çalışmaların ardından toplam olarak 18 maddeden oluşan ÖSDÖ 'nin hangi düzeyde güvenilir olduğunu anlamak üzere güvenirlik hesaplamalarına girişilmiştir. Bunun için öncelikle Tablo 14'te sunulan madde- toplam korelâsyonları hesaplanmıştır.

Tablo 14

ÖSDÖ'nin Madde Toplam Korelâsyonları

Maddeler	Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3	Madde Toplam Korelâsyonu
13.Yöneticilerimin açık yürekli konuşmaları desteklemediklerini düşünüyorum.	.758			.647
16. Yöneticilerin fikirlerime kulak asmayacağını düşünüyorum.	.778			.733
19. Yöneticilerim eleştirileri ve farklı düşünceleri hoşgörüyle karşılarlar.	.685			.633
12.Yöneticilerime güvenmediğim için sorunları söyleyemem.	.681			.658
15. Yöneticilerimin 'en iyi ben bilirim' şeklindeki tavırları onlarla konuşmamı anlamsız kılıyor.	.729			.697
1.Kaygılarımı okul yöneticileriyle paylaşmaya isteksizim.	.641			.616
22.Yöneticilerimin söylediklerimle ilgilenmeyeceklerini düşünüyorum.	.749			.774
6.Yöneticilerimle konuşurken kendimi rahat hissederim.	.609			.635
Faktör-1 Madde Toplam Korelâsyonu				.859
32.Meslektaşlarımla fikir ayrılığı içerisinde olsam da susmam.		.577		.459
29.Meslektaşlarıma güvenmediğim için sorunları onlarla paylaşmam.		.552		.460
30. Fikirlerimi ortaya koysam da hiçbir şeyin değişmeyeceğini düşünüyorum.		.488		.497
20. Yöneticilerime sorun bildirdiğimde imajımın zedeleneceğinden korkuyorum.		.574		.563
34.Yönetim eksikliklerini gördüğüm halde dile getirmem.		.541		.549
18.Okulda bazı sorunları bilmeme rağmen bunları kimseye söylemem.		.608		.701
Faktör-2 Madde Toplam Korelâsyonu				.775
25.Sorunları ortaya koyduğumda ilişkilerimin bozulacağını düşünüyorum.			.734	.632
24.Okulda çeşitli sorunları dile getirenler pek sevilmez.			.681	.615
26. Şikâyetlerimi okulda rahatlıkla dile getiririm.			.592	.654
35.Sorunlar dile getirildikçe işler daha da kötüye gidiyor.			.557	.591
Faktör-3 Madde Toplam Korelâsyonu				.786

Tablo 14'te görüldüğü gibi, ölçekte yer alan tüm maddeler için hesaplanan madde-toplam korelasyonlarının .46 ile .77 arasında değişmektedir. Maddelerin, içinde bulunduğu faktör toplamlarıyla gösterdikleri korelasyon katsayıları ise .49 ile .78 arasında değişmektedir. Ölçekte yer alan alt faktörle ilişkin madde-toplam korelasyonlarının ise .76 ile .86 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Madde-toplam korelasyonu.30'dan düşük olan madde bulunmamaktadır. Bu sonuçlar ölçekteki maddelerin öğretmenlerin suskunluk düzeyleri değişkenini ölçebilme bakımından önemli ölçüde iç tutarlılığa sahip olduğunu ya da aynı değişkeni ölçmeye yönelik olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar ayrıca "Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri Ölçeği"nin, öğretmenlerin suskunluk düzeylerini ayırt edici nitelikte olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin iç tutarlılığının bir başka göstergesi, ona verilen cevaplara göre oluşturulan alt ve üst %27'lik grupların ortalama puanları arasında anlamlı farkların olmasıdır. Bunu belirleyebilmek için öncelikle pilot uygulamanın yapıldığı 203 öğretmenin ölçekten aldıkları toplam puanlar büyükten küçüğe doğru sıralanmış ve katılımcıların bir kısmı alt ve üst % 27'lik grup olarak ikiye ayrılmıştır. Ardından alt ve üst grupların ortalama suskunluk puanları hesaplanarak iki ortalama arasındaki farkın önemliliğine t testi yapılarak bakılmıştır.

Alt ve üst %27'lik iki grubun ortalama puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin t testi değerleri ilgili verilerle birlikte Tablo 15'te sunulmaktadır.

Tablo 15

%27'lik Alt ve Üst Grupların Ortalama ÖSDÖ Puanları (t testi Sonuçları)

MADDELER	Alt Grup			Üst Grup		
	N	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	t*
13.Yöneticilerimin açıkça konuşmayı desteklemediklerini düşünüyorum.	55	1.55	0.63	3.69	1.01	13.30
16. Yöneticilerin fikirlerime kulak asmayacağını düşünüyorum.	55	1.58	0.60	3.47	1.03	11.74
19. Yöneticilerim eleştirileri ve farklı düşünceleri hoşgörüyle karşılarlar.	55	1.67	0.77	3.69	0.94	12.31
12. Yöneticilerime güvenmediğim için sorunları söyleyemem.	55	1.46	0.54	3.33	1.06	11.73
15. Yöneticilerimin 'en iyi ben bilirim' şeklindeki tavırları onlarla konuşmamı anlamsız kılıyor.	55	1.70	0.90	4.05	0.95	13.31
1.Kaygılarımı okul yöneticileriyle paylaşmaya isteksizim.	55	1.51	0.69	3.60	1.01	12.67
22. Yöneticilerimin söylediklerimle ilgilenmeyeceklerini düşünüyorum.	55	1.40	0.53	3.38	0.89	14.16
6. Yöneticilerimle konuşurken kendimi rahat hissederim.	55	1.42	0.57	3.04	1.12	9.55
32.Meslektaşlarımla fikir ayrılığı içerisinde olsam da susmam.	55	1.76	0.74	2.91	1.02	6.71
29. Meslektaşlarıma güvenmediğim için sorunları onlarla paylaşmam.	55	1.55	0.60	2.55	0.92	6.75
30. Fikirlerimi ortaya koysam da hiçbir şeyin değişmeyeceğinidüşünüyorum.	55	1.75	0.76	2.84	1.03	6.27
20.Yöneticilerime sorun bildirdiğimde imajımın zedeleneceğinden korkuyorum.	55	1.35	0.55	2.47	0.94	7.68
34.Yönetimdeki eksiklikleri gördüğüm halde dile getirmem.	55	1.96	0.88	3.05	0.95	6.24
18.Okulda bazı sorunları bilmeme rağmen bunları kimseye söylemem.	55	1.64	0.70	3.20	0.97	9.68
25. Sorunları ortaya koyduğumda ilişkilerimin bozulacağını düşünüyorum.	55	1.64	0.59	3.18	0.94	10.30
24. Okulda çeşitli sorunları dile getirenler pek sevilmez.	55	1.80	0.78	3.67	0.96	11.21
26. Şikâyetlerimi okulda rahatlıkla dile getiririm.	55	1.53	0.50	3.04	1.00	10.00
35.Sorunlar dile getirildikçe işler daha da kötüye gidiyor.	55	1.60	0.68	3.10	1.12	8.55
Toplam	55	1.60	0.31	3.24	0.45	22.20

* $p<.001$ fark önemli

Tablo 15'te görüldüğü gibi, ÖSDÖ'nin maddelerinin cevaplamasında düşük puanlar veren, yani alt grup grupta kalan öğretmenlerin her maddeye verdikleri cevapların ortalaması 1.50 civarında dolaşırken, bu sayılar üst grupta 2.47'ten başlayıp 4.05'e kadar yükselmektedir. Ölçeğin toplamına bakıldığında ise alt grupta kalan öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalamasının 1.60, üst grupta kalan öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalamasının 3.24 olduğu görülmektedir. Öte yandan, yapılan t testleri ise iki grubun her maddeden aldıkları puanlar dağılımı ile toplam dağılımın ortalamaları arasındaki farkların üst %27'lik grup lehine $p<.001$ düzeyinde önemli olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ÖSDÖ'nin ayırt ediciliğini destekler nitelikte olduğunu göstermektedir.

ÖSDÖ'nin güvenirlik derecesi başta Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı olmak üzere yaygın olarak kullanılan öteki yöntemlerle hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonunda ortaya çıkan güvenirlik katsayıları Tablo 16'da sunulmaktadır.

Tablo 16

ÖSDÖ'nin Hesaplanan Güvenirlik Katsayıları

	1.Alt Faktör	2.Alt Faktör	3.Alt Faktör	Ölçeğin Bütünü
Eşit İki Yarı Spearman Brown Güvenirlik	.90	.76	.77	.85
Guttman Split-Half Güvenirlik Katsayısı	.90	.76	.76	.84
Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı	.91	.80	.82	.93

Tablo 16'da görüldüğü gibi, ÖSDÖ'nin bütününün Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır. Benzer bir durum alt boyutlarda da gözlenmektedir. 1.faktörün.91; 2. faktörün. 80 ve 3.faktörün .82 alfa katsayısına sahip olduğu görülmektedir.Bu bulgulardan ÖSDÖ'nin güvenirlik derecesinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Zira alfa katsayısı 0.40'tan küçükse güvenilir değil; 0.40'tan 0.60 kadar olan aralık düşük güvenilirlikte; 0.60'tan 0.80'e kadar olan aralık oldukça güvenilir; 0.80'den 1'e kadar olan aralık yüksek derecede güvenilir şeklinde değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2010, s.29). Buna göre "Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri Ölçeği"nin hem

faktörleri hem de bütünü bakımından oldukça yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 16'da sunulan ölçeğin iki yarısından elde edilen puanlar arasındaki korelasyon katsayılarının/iç tutarlılık katsayılarının ise .84 ve .85 olduğu gözlenmektedir. Bu katsayılardan yola çıkarak ÖSDÖ'nin aynı değişkeni ölçtüğü sonucuna varılabilir. Öte yandan alt faktörlerin her biri için hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının .76 ile .90 arasında değiştiği de gözlenmektedir.Buradan alt faktörlerin her birinin iç tutarlılık katsayılarının da yeterli düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.Özellikle birinci alt faktörün iç tutarlılık derecesinin (.90) öteki alt faktörlerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmanın alt problemleriyle ilgili olarak ulaşılan bulgular, tablolar halinde verildikten sonra, bu bulguların yorumları sunulmaktadır.

Öğretmenlerin Bireysel Özellikleri/Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi *"Öğretmenler genel, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu bakımlarından hangi düzeyde suskun kalmaktadırlar?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için ilgili dağılımların ortalama ve standart sapma bilgileri Tablo 17'de sunulmaktadır.

Tablo 17

Öğretmenlerin Alt Boyutlara Göre Suskunluk Düzeyleri

Alt Boyutlar	$\bar{x}$	Ss
Yöneticiden Çekinme	2.5	.81
Sorun Söyleyememe	2.4	.64
Dışlanma Korkusu	2.4	.78
Toplam	2.5	.65

Tablo 17'den öğretmenlerin ortalama suskunluk düzeylerinin $\bar{x} = 2.5$ (ss.=.81) olduğu görülmektedir.

Bu veriden öğretmenlerin orta düzeyde suskun kaldıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yöneticiden çekinmeden kaynaklanan suskunluk düzeyleri genel ortalama ile aynı düzeyde ($\bar{x} = 2.5$) olduğu gözlenmektedir. Öğretmenlerin sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu alt boyutlarındaki suskunluk düzeyleri ise ortalamadan 0, 1 puan ($\bar{x} = 2.4$) daha alt ve eşit düzeyde olduğu görülmektedir. Buradan aynı zamanda öğretmenlerin en çok yöneticiden çekinme suskunluğu yaşadıkları söylenebilir.

Bu bulgular; çalışanların örgütsel hiyerarşide üstlerince olumsuz olarak yorumlanabileceğinden bilgiyi onlarla paylaşmada isteksiz kalmaları şeklindeki önceki yurt dışında ve yurt içinde yapılan araştırmaların bulgularıyla tutarlı görünmektedir (Bayram, 2010; Bildik, 2009; Çakıcı, 2008; Ertürk, 2011; Kahveci, 2010; Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Alparslan, 2010, Öztürk, 2014). Nitekim Bayram'ın (2010) eğitim örgütlerinde sessiz kalma davranışını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, akademisyenlerin % 82.4'ünün yöneticileriyle iş veya işyeriyle ilgili, endişeli oldukları bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldıkları saptanmaktadır. Öztürk (2014) katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 30 maddeye verdikleri yanıtların ortalamalarını 3.39 olarak bulmuştur. Algın (2014), üniversitelerde yaptığı araştırmada öğretim elemanlarının kişi ve konu sınırlaması yaparak yöneticileriyle konuşabildiklerini ifade etmelerine rağmen % 82'sinin sessizliği tercih ettiğini tespit etmiştir. Yüksel (2015), genel örgütsel sessizlik düzeyinin düşük ($\bar{x}$ =2.16) düzeyde olduğu sonucuna varmıştır.

Çakıcı'nın (2008) araştırma sonuçlarına göre, akademisyenlerin % 70'i etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme ve çalışma olanakları konusunda sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bildik (2009) ise çalışanlarla ilişkileri güven üzerine kurulu olan, onlara yol gösteren ve fikirlerini söylemeleri için onlara gerekli olan uygun ortamları sağlayan dönüşümcü liderlerle çalışan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik davranışlarını daha az sergilediklerini ortaya koymaktadır. Daşcı (2013) öğretmenlerin algılarına göre, okuldaki örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin en yüksek değeri yönetici ($\bar{x} = 3.13$) boyutuna, en düşük değeri ise sessizliğin kaynağı ($\bar{x} = 2.99$) boyutuna verdiklerini bulmuştur.

İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi, "*Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların* ***cinsiyetine*** *göre önemli farklılık göstermekte midir?*" şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin test edilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 18'de sunulmaktadır.

Tablo 18

Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Suskunluk Düzeyleri

(t Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kadın/Erkek	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Yöneticiden	Kadın	377	2.4	.792		
Çekinme	Erkek	169	2.7	.821	4.133	.000*
Sorunları Dile	Kadın	377	2.3	.629		
Getirememe	Erkek	169	2.6	.634	4.009	.000*
Dışlanma	Kadın	377	2.3	.720		.
Korkusu	Erkek	169	2.6	.860	4.716	.000*
Toplam	Kadın	377	2.4	.619		
	Erkek	169	2.7	.659	4.936	.000*

Sd=544 *p<0.05

Tablo 18'deki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) cinsiyetlerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "t" testi analizinin Sd=544 ve 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. İlgili ortalamalar incelendiğinde görülebileceği gibi erkek öğretmenlerin suskunluk düzeyinin, kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgu Çakıcı'nın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Çakıcı 'nın (2008:130) araştırmasına göre sessizliğin alt boyutlarında (performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar, iş göreni mutsuz kılan sonuçlar) algılanan puanlar cinsiyet değişkeni bakımından önemli bir farklılık göstermektedir. Her üç boyutta da kadınlar, erkeklere kıyasla sessizliğin performansın ve sinerjinin önünde bir engel olabileceği, iyileşmeyi kısıtlayabileceği ve çalışanı mutsuz kılabileceğini düşünmektedirler. Benzer bulgular Taşkıran (2011); araştırmasında da görülmektedir. Araştırma bulgularına göre kadın çalışanlar erkeklere göre daha az bireysel sessizlik içinde bulunmaktadırlar. Kahveci (2010) ise yaptığı araştırmada yönetici boyutunda kadın katılımcıların, erkek katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldıklarını bulmuştur. Kolay (2012), yaptığı araştırmaya göre, örgütsel sessizlik alt boyutu olan Korumacı sessizlik ile cinsiyet değişkeni arasında ilişkiye baktığında erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere oranla daha fazla korumacı sessizlik davranışı gösterdikleri bulmuştur. Algın (2014), üniversitelerde yaptığı araştırmada kadın öğretim elemanlarının, erkek öğretim elemanlarına göre "ilişkilere zarar verme", "izolasyon korkusu" ve "tecrübe eksikliği" boyutlarının daha etkili sessizlik nedenleri olduğunu düşündüklerini saptamıştır. Soycan (2010), Bayram (2010), Alparslan (2010), Erenler (2010) ve Öztürk (2014) çalışmalarında, çalışanların sessizlik davranışları ile cinsiyetleri arasında bir ilişki saptayamamışlardır.

Yurt dışında yapılan araştırmalar da (Morrison ve Milliken, 2000) suskunluğun cinsiyet değişkenine göre önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte farklı bulgulara ulaşan araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin Pinder ve Harlos (2001), araştırması erkeklerin varlığında kadınların daha sessiz kaldığını ortaya koymaktadır (Tannen, 1990: s.343'teki alıntı). Brinsfield (2009)'a göre kadınlar erkeklere göre daha sessiz kalma eğiliminde gözükmektedirler.

Bu bulgulara göre literatürde çalışanların suskunluk düzeyleri ile cinsiyetleri arasında bir ilişkinin olup olmağı hakkında hemfikir olunmadığı görülmektedir. Bunun nedeninin, toplumsal cinsiyet rollerinin kültürel yapı tarafından farklı şekillerde tanımlanması olabilir. Bu nedenle kadının ve erkeğin davranışlarını yorumlarken,

toplumsal yapının varlığını sürdüren normlar yanında, bu yapıyı etkileyen öteki değişkenleri ve içinde bulunulan değişim sürecini göz önünde bulundurmak gerekir.

Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların **yaşına** göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "F" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 19'da sunulmaktadır.

Tablo 19

Öğretmenlerin Yaşına Göre Suskunluk Düzeyleri

(F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	P
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	8.311	4.155	6.406	.002*
	Gruplar arası	543	352.205	.649		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	9.096	4.548	11.530	.000*
	Gruplar arası	543	214.194	.394		
	Toplam	545	223.290			
Dışlanma Korkusu	Grup içi	2	8.252	4.126	6.906	.001*
	Gruplar arası	543	324.442	.597		
	Toplam	545	332.695			
Toplam	Grup içi	2	8.393	4.196	10.421	.000*
	Gruplar arası	543	218.652	.403		
	Toplam	545	227.045			

*p<0.05

Tablo 19'da görüldüğü gibi, yapılan "F" testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermektedir. Yani öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların yaşına göre önemli farklılık göstermektedir.

Bu farklılığın hangi yaş grupları arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçları ve öğretmenlerin yaşına göre suskunluk ortalamaları Tablo 20'de sunulmaktadır.

Tablo 20

Öğretmenlerin Yaşına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	n	Ss	$\bar{x}$	Öğretmenin yaşı	1 20-35 yaş	2 36-50 yaş	3 51 ve üzeri
	190	.758	2.3	1.20-35 yaş		*	*
Yöneticiden	251	.847	2.6	2.36-50 yaş	*		
Çekinme	105	.782	2.6	3.51 ve üzeri	*		
	546	**.813**	**2.5**				
	190	.591	2.2	1.20-35 yaş		*	*
Sorunları	251	.651	2.5	2.36-50 yaş	*		
Dile	105	.634	2.5	3.51 ve üzeri	*		
Getirememe	**546**	**.640**	**2.4**				
	190	.716	2.2	1.20-35 yaş		*	*
Dışlanma	251	.804	2.4	2.36-50 yaş	*		
Korkusu	105	.793	2.6	3.51 ve üzeri	*		
	546	**.781**	**2.4**				
	190	.579	2.3	1.20-35 yaş		*	*
	251	.670	2.5	2.36-50 yaş	*		
Toplam	105	.640	2.6	3.51 ve üzeri	*		
	546	**.645**	**2.5**				

Tablo 20'de görüldüğü gibi, 20-35 yaş grubunda bulunan genç öğretmenlerin suskunluk düzeyleri, yaşça büyük diğer gruptaki öğretmenlerden, daha düşüktür. Bu bulgu Çakıcı'nın (2007) bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Anılan araştırmaya göre yaşın ilerlemesi ile birlikte, çalışanların daha az tepkisel davranmakta ve sessiz kalma davranışına yönelmektedirler. Alparslan (2009) tarafından yapılan araştırmada da katılımcıların yaş gruplarına göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı eğilimlerini yaş gruplarına göre önemli bir farklılık göstermektedir. 35 yaş ve üzeri akademik personel, 20-25 yaş arası akademik personele göre, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranış eğilimi göstermeye daha yatkındır.

Bu açıklamalardan yaş ve tecrübe değişkenlerinin suskunluk davranışını aynı yönde etkilediği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle yaş ilerledikçe suskunluğa olan eğilim de artmaktadır.

Dördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların **medeni durumuna** göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 21'de sunulmaktadır.

Tablo 21

Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Suskunluk Düzeyleri

(t Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Evli/Bekâr	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Yöneticiden Çekinme	Evli	436	2.5	.797		
	Bekâr	110	2.4	.867	4.133	.074
Sorunları Dile	Evli	436	2.4	.646		
Getirememe	Bekâr	110	2.3	.609	4.009	.165

Dışlanma Korkusu	Evli	436	2.4	.782		.
	Bekâr	110	2.2	.742	4.716	.001*
Toplam	Evli	436	2.5	.644		
	Bekâr	110	2.3	.636	4.936	.020*

Sd=544 *p<0.05

Tablo 21'deki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) medeni durumlarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "t" testi analizinin, dışlanma korkusu alt boyutu ve ölçeğin toplamı için Sd=544 ve 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. İlgili ortalamalar incelendiğinde görülebileceği gibi dışlanma korkusu alt boyutu ve toplamda evli öğretmenlerin suskunluk düzeyinin, bekâr öğretmenlere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgu, Yüksel'in (2015) bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Yüksel (2015), yaptığı araştırmada, evli okul çalışanlarının işle ilgili konular ve izolasyon korkusu puanlarının, bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Kutlay (2012) evli araştırma görevlilerinin kabullenmeye ilişkin örgütsel sessizlik düzeylerinin bekârlardan daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Beşinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların **kıdemine** göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "F" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 22'de sunulmaktadır.

Tablo 22

Öğretmenlerin Kıdemine Göre Suskunluk Düzeyleri

(F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	p
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	10.818	5.409	8.399	.000*
	Gruplar arası	543	349.698	.644		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	7.451	3.725	9.372	.000*
	Gruplar arası	543	215.840	.397		
	Toplam	545	223.290			
Dışlanma Korkusu	Grup içi	2	6.908	3.454	5.757	.003*
	Gruplar arası	543	325.786	.600		
	Toplam	545	332.695			
Toplam	Grup içi	2	8.647	2.929	10.750	.000*
	Gruplar arası	543	218.398	.402		
	Toplam	545	227.045			

*p<0.05

Tablo 22'deki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu), kıdemlerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "F" testi analizinin, 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır.

Bu farklılığın hangi kıdem grupları arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçları ve öğretmenlerin kıdemlerine göre suskunluk ortalamaları Tablo 23'te sunulmaktadır.

Tablo 23

Öğretmenlerin Kıdemine Göre Suskunluk Düzeyleri

("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	n	Ss	$\bar{x}$	Öğretmenin kıdemi	1 0-10 yıl	2 11-20 yıl	3 21 ve üzeri
	165	.748	2.4	1.0-10 yıl			*
Yöneticiden	175	.775	2.5	2.11-20 yıl			*
Çekinme	206	.864	2.7	3.21 ve üzeri	*	*	
	546	**.813**	**2.5**				
	165	.584	2.3	1. 0-10 yıl			*
Sorunları	175	.654	2.4	2. 11-20 yıl			
Dile	206	.644	2.5	3. 21 ve üzeri	*		
Getirememe	**546**	**.640**	**2.4**				
	165	.711	2.3	1. 0-10 yıl			*
Dışlanma	175	.790	2.4	2. 11-20 yıl			
Korkusu	206	.808	2.5	3. 21 ve üzeri	*		
	546	**.781**	**2.4**				
	165	.576	2.3	1. 0-10 yıl			*
	175	.644	2.4	2. 11-20 yıl			*
Toplam	206	.668	2.6	3. 21 ve üzeri	*	*	
	546	**.645**	**2.5**				

Tablo 23'te görüldüğü gibi, yöneticiden çekinme alt boyutu ve toplamda, 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeyi, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksektir. Sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu alt boyutlarında, 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri, 0-10 yıl çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu bulgular Tablo 20'de sunulan bulgularla paralel niteliktedir. Yani öğretmenlerin yaşı ve kıdemi arttıkça suskunluk düzeyleri de artmaktadır.

Bu bulgu tutarlılıkla olmasa bile önceki bazı araştırmaları destekler niteliktedir. Örneğin; Yanık (2012), 21 yıl ve üstü görev yapanların daha fazla savunmacı sessizlik davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadır. Öztürk (2014), yaptığı araştırmada, 1-5 yıllık ve 6-10 yıllık hizmet süresine sahip öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar bulmuştur. Yüksel (2015) ise 18 yıl ve üstü olan okul çalışanların, 17 yıl ve altı olan okul çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde suskunluk gösterdiklerini belirtmektedir.

Near ve Miceli (1996) daha kıdemli olan çalışanların örgütsel ses eğilimlerinin yüksek olduğunu bulmuşlardır (Ruçlar, 2013; s:144'teki alıntı). Alparslan'ın (2010), bulguları ise bulunduğu kurumda henüz bir sene veya daha az süredir çalışan akademik personelin, altı yıl ve üzeri süredir çalışanlara göre, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı eğilimi göstermeye daha yatkın olduğunu göstermektedir. Algın (2014), üniversitelerde yapılan bir başka araştırmada "görev süresi arttıkça sessizliği tercih etme oranı azalmaktadır" sonucuna varılmaktadır. Son olarak Erenler (2010) örgütsel sessizlik davranışının kıdeme göre farklılık göstermediğini belirtmektedir.

Altıncı Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların **alanına (sınıf ya da branş)** göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 24'te sunulmaktadır.

Tablo 24

Öğretmenlerin Alanına (Sınıf Ya Da Branş) Göre Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Alan	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Yöneticiden Çekinme	Sınıf	239	2.5	.852	.698	.486
	Branş	307	2.5	.782		
Sorunları Dile Getirememe	Sınıf	239	2.4	.667	.636	.525
	Branş	307	2.4	.618		
Dışlanma Korkusu	Sınıf	239	2.3	.777	1.946	.052
	Branş	307	2.5	.780		
Toplam	Sınıf	239	2.4	.655	1.123	.262
	Branş	307	2.5	.637		

Sd=544 *p<0.05

Tablo 24'teki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu), alanlarına (sınıf ya da branş) göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "t" testi analizinin, Sd=544 ve 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermediği anlaşılmaktadır. Literatürde suskunluk düzeylerinin, alan değişkeni ile ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Yedinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların **eğitim düzeylerine** göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 25'te sunulmaktadır.

Tablo 25

Eğitim Düzeylerine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

(F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	p
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	5.702	2.851	4.363	.013*
	Gruplar arası	543	354.814	.653		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	1.927	.963	2.33	.095
	Gruplar arası	543	221.364	.408		
	Toplam	545	223.290			
Dışlanma Korkusu	Grup içi	2	2.604	1.302	2.142	.118
	Gruplar arası	543	330.091	.608		
	Toplam	545	332.695			
Toplam	Grup içi	2	3.142	1.571	3.810	.023*
	Gruplar arası	543	223.903	.412		
	Toplam	545	227.045			

*p<0.05

Tablo 25'teki bulgular öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu), eğitim düzeylerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "F" testi analizinin yöneticiden çekinme alt boyutu ve toplamda 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır.

Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçları ve öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre suskunluk ortalamaları Tablo 26'da sunulmaktadır.

Tablo 26

Eğitim Düzeylerine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	n	Ss	$\bar{x}$	Eğitim Düzeyleri	1 Doktora ve Y. Lisans	2 Lisans	3 Ön Lisans
Yöneticiden Çekinme	36	.681	2.2	1.Doktora ve Y. Lisans		*	
	419	.823	2.6	2.Lisans	*		
	91	.784	2.5	3.Ön Lisans			
	546	**.813**	**2.5**				
Toplam	36	.552	2.2	1. Doktora ve Y.Lisans		*	
	419	.656	2.5	2. Lisans	*		
	91	.613	2.4	3. Ön Lisans			
	546	**.646**	**2.5**				

Tablo 26'da görüldüğü gibi, yöneticiden çekinme alt boyutu ve toplamda, lisans mezunu öğretmenlerin suskunluk düzeyleri, doktora ve yüksek lisans yapmış öğretmenlere göre daha yüksektir.

Erenler (2010) yaptığı bir araştırma da, örgütsel sessizlik davranışının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini doğrulamış, ilkokul, ortaokul ve lise mezunları ile üniversite mezunlarının sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar saptamıştır. Erenler'e göre eğitim seviyesi arttıkça çalışan sessizlik davranışı azalmaktadır. Çakıcı'nın (2010) araştırması ise eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, sessizliğe daha duyarlı olduklarını ve bunu bir sorun olarak gördüklerini ortaya koymuştur.

Okulun Özellikleri/Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

Sekizinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okulun **ilkokul** ya da **ortaokul** (imam hatip ve diğer) olmasına göre önemli bir farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 27'de sunulmaktadır.

Tablo 27

Çalıştıkları Okulun İlkokul Ya Da Ortaokul Olmasına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

(t Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	İlkokul/Ortaokul	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Yöneticiden Çekinme	İlkokul	271	2,5	.844	.352	.725
	Ortaokul	275	2,5	.783		
Sorunları Dile Getirememe	İlkokul	271	2,4	.659	1.316	.189
	Ortaokul	275	2,5	.620		
Dışlanma Korkusu	İlkokul	271	2,3	.792	2.333	.020*
	Ortaokul	275	2,5	.765		
Toplam	İlkokul	271	2,4	.654	1.258	.209
	Ortaokul	275	2,5	.640		

Sd=544 *p<0.05

Tablo 27'deki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu), çalıştıkları okulun ilkokul ya da ortaokul olup olmamasına göre önemli farlılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "t" testi analizinin, dışlanma korkusu alt boyutu için Sd=544 ve

0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. İlgili ortalamalar incelendiğinde görülebileceği gibi dışlanma korkusu alt boyutu için ortaokul öğretmenlerinin suskunluk düzeyi ($\bar{x} = 2.5$), ilkokul öğretmenlerine ($\bar{x} = 2.3$) göre daha yüksektir. Başka bir deyişle, ortaokul öğretmenleri ilkokul öğretmenlerine göre daha fazla dışlanma korkusu suskunluğu yaşamaktadırlar.

"Ortaokul öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okulun ***türüne göre*** *(imam hatip ve diğer) önemli bir farklılık göstermekte midir?"* alt probleminin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 28'de sunulmaktadır.

Tablo 28

Çalıştıkları Okulun Türüne Göre (İmam Hatip Ve Diğer) Ortaokul Öğretmenlerinin Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	İmam Hatip/Diğer	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Yöneticiden Çekinme	İmam Hatip	31	2.6	.703		
	Diğer Ortaokul	244	2,5	.793	.365	.715
Sorunları Dile Getirememe	İmam Hatip	31	2,4	.575		
	Diğer Ortaokul	244	2,5	.626	.454	.650
Dışlanma Korkusu	İmam Hatip	31	2,4	.847		
	Diğer Ortaokul	244	2,5	.755	.343	.732
Toplam	İmam Hatip	31	2,5	.615		
	Diğer Ortaokul	244	2,5	.639	.039	.969

Sd=273

Tablo 28'deki bulgulardan ortaokul öğretmenlerinin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu), çalıştıkları okulun türüne göre (imam hatip ve diğer) önemli farklılık gösterip

göstermediğini sınamak üzere yapılan "t" testi analizinin Sd=273 ve 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermediği anlaşılmaktadır.

Dokuzuncu Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okulun **devlet ya da özel** okul olmasına göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 29'da sunulmaktadır.

Tablo 29

Çalıştıkları Okulun Devlet Ya Da Özel Okul Olmasına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

(t Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Resmi/Özel	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Yöneticiden Çekinme	Resmi	486	2.6	.811		
	Özel	60	2.0	.620	5.521	.000*
Sorunları Dile	Resmi	486	2.5	.642		
Getirememe	Özel	60	2.1	.550	3.655	.000*
Dışlanma Korkusu	Resmi	486	2.5	.783		
	Özel	60	2.0	.595	4.952	.000*
Toplam	Resmi	486	2,5	.641		
	Özel	60	2.0	.510	5.666	.000*

Sd=544 *p<0.05

Tablo 29'daki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu), çalıştıkları okulun devlet ya da özel okul olup olmamasına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini

sınamak üzere yapılan "t" testi analizinin Sd=544 ve 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. İlgili ortalamalar incelendiğinde görülebileceği gibi resmi okullarda çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeyinin, özel okullarda çalışanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgu, Özdemir ve Sarıoğlu Uğur'un (2013), kamu sektörü çalışanları, özel sektör çalışanlarına kıyasla daha fazla örgütsel sessizlik yaşamaktadırlar, bulgusuyla tutarlılık göstermektedir. Kamu çalışanlarının, yasalar, yönetmelikler ve kurallar doğrultusunda hareket etme zorunluluklarının bulunması ise bu durumun nedenlerinden biri olarak görülmektedir.

Onuncu Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onuncu alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okulun* ***öğretim şekline*** *(normal ya da ikili) göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 30'da sunulmaktadır.

Tablo 30

Çalıştıkları Okulun Öğretim Şekline (Normal Ya Da İkili) Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

(t Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Öğretim Şekli	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Yöneticiden Çekinme	Normal	243	2.4	.841		
	İkili	303	2.6	.774	3.478	.001*
Sorunları Dile	Normal	243	2.3	.631		
Getirememe	İkili	303	2.5	.639	2.873	.004*

Dışlanma Korkusu	Normal	243	2.3	.799		
	İkili	303	2.5	.750	3.668	.000*
Toplam	Normal	243	2.3	.655		
	İkili	303	2.6	.621	3.897	.000*

Sd=544 *p<0.05

Tablo 30'daki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu), çalıştıkları okulun öğretim şekline (normal ya da ikili) göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "t" testi analizinin Sd=544 ve 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır.

İlgili ortalamalar incelendiğinde görülebileceği gibi ikili öğretim veren okullarda çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeyinin, normal öğretim veren okullarda çalışanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

On Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on birinci alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları **okulun bulunduğu yere** göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 31'de sunulmaktadır.

Tablo 31

Çalıştıkları Okulun Bulunduğu Yere Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Okulun Bulunduğu Yer	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Yöneticiden Çekinme	Merkez İlçeler	439	2.5	.801		
	Diğer İlçeler	107	2.6	.858	1.581	.364
Sorunları Dile Getirememe	Merkez İlçeler	439	2.4	.621		
	Diğer İlçeler	107	2.3	.712	1.250	.170
Dışlanma Korkusu	Merkez İlçeler	439	2.4	.757		
	Diğer İlçeler	107	2.5	.876	1.003	.252
Toplam	Merkez İlçeler	439	2.4	.637		
	Diğer İlçeler	107	2.5	.680	.741	.760

Sd=544

Tablo 31'deki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu), çalıştıkları okulun bulunduğu yere göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "t" testi analizinin Sd=544 ve 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermediği anlaşılmaktadır.

Yani, merkez ilçelerde ve diğer ilçelerde çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri aynıdır.

On İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on ikinci alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okulda görev yapan* ***öğretmen sayısına*** *göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "F" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 32'de sunulmaktadır.

Tablo 32

Çalıştıkları Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

(F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	p
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	1.469	.734	1.111	.330
	Gruplar arası	543	359.047	.661		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	2.166	1.083	2.660	.071
	Gruplar arası	543	221.124	.407		
	Toplam	545	223.290			
Dışlanma Korkusu	Grup içi	2	4.496	2.248	3.719	.025*
	Gruplar arası	543	328.199	.604		
	Toplam	545	332.695			
Toplam	Grup içi	2	2.238	1.119	2.702	.068
	Gruplar arası	543	224.808	.414		
	Toplam	545	227.045			

*p<0.05

Tablo 32'de görüldüğü gibi, yapılan "F" testi 0.05 düzeyinde, dışlanma korkusu alt boyutu için önemli sonuç vermektedir. Yani öğretmenlerin suskunluk düzeyleri, dışlanma korkusu alt boyutunda, çalıştıkları okulda görev yapan öğretmen sayısına göre, önemli farklılık göstermektedir.

Bu faklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçları ve öğretmenlerin, çalıştıkları okulda görev yapan öğretmen sayısına göre suskunluk düzeyleri ile ilgili ortalamalar Tablo 33'te sunulmaktadır.

Tablo 33

Çalıştıkları Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	n	Ss	$\bar{x}$	Öğretmen Sayısı	1 0-25	2 26-50	3 51 ve üzeri
	162	.874	2.4	1.0-25			
Dışlanma	283	.723	2.3	2.26-50			*
Korkusu	101	.761	2.6	3.51 ve üzeri		*	
	546	**.781**	**2.4**				

Tablo 33'ün incelenmesinden, Tablo 32'de F testi ile bulunan farklılığın öğretmen sayısı 51 ve üzeri olan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile öğretmen sayısı 26-50 olan okullar arasındaki farklılıktan ileri geldiği anlaşılmaktadır. Tablo 33'te görüldüğü gibi, öğretmen sayısı 51 ve üzeri olan okullarda çalışan öğretmenlerin dışlanma korkusu alt boyutuna ilişkin suskunluk düzeyleri ($\bar{x} = 2.6$), öğretmen sayısı 26-50 olan okullarda çalışan öğretmenlere ($\bar{x} = 2.3$) göre daha yüksektir.

On Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on üçüncü alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün* ***cinsiyetine*** *göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 34'te sunulmaktadır.

Tablo 34

Çalıştıkları Okul Müdürünün Cinsiyetine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (t Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kadın/Erkek	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Yöneticiden	Kadın	73	2.3	.832		
Çekinme	Erkek	473	2.5	.808	1.984	.048*
Sorunları Dile	Kadın	73	2.4	.700		
Getirememe	Erkek	473	2.4	.631	.747	.455
Dışlanma	Kadın	73	2.3	.862		
Korkusu	Erkek	473	2.4	.769	.613	.540
Toplam	Kadın	73	2,3	.718		
	Erkek	473	2.5	.632	1.522	.129

Sd=544 *p<0.05

Tablo 34'teki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün cinsiyetine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "t" testi analizini, yöneticiden çekinme alt boyutu için Sd=544 ve 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. İlgili ortalamalar incelendiğinde yöneticiden çekinme alt boyutunda, erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ($\bar{x} = 2.5$), kadın müdürlerle çalışan öğretmenlere ($\bar{x} = 2.3$) göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, erkek müdürlerle çalışan öğretmenler, kadın müdürlerle çalışan öğretmenlere göre daha fazla yöneticiden çekinme suskunluğu yaşamaktadırlar.

On Dördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on dördüncü alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün **yaşına göre** önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 35'te sunulmaktadır.

Tablo 35

Çalıştıkları Okul Müdürünün Yaşına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	p
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	.862	.431	.651	.522
	Gruplar arası	543	359.654	.662		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	1.754	.877	2.150	.117
	Gruplar arası	543	221.536	.408		
	Toplam	545	223.290			
Dışlanma Korkusu	Grup içi	2	1.093	.547	.895	.409
	Gruplar arası	543	331.601	.611		
	Toplam	545	332.695			
Toplam	Grup içi	2	.952	.476	1.143	.320
	Gruplar arası	543	226.094	.416		
	Toplam	545	227.045			

Tablo 35'teki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün yaşına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "F" testi analizinin 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermediği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri, çalıştıkları okul müdürünün yaşına göre önemli farklılık göstermemektedir.

On Beşinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on beşinci alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu)*

*çalıştıkları okul müdürünün **kıdemine** göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "F" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 36'da sunulmaktadır.

Tablo 36

Çalıştıkları Okul Müdürünün Kıdemine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	p
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	.735	.367	.555	.575
	Gruplar arası	543	359.781	.663		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	2.721	1.360	3.349	.036*
	Gruplar arası	543	220.570	.406		
	Toplam	545	223.290			
Dışlanma Korkusu	Grup içi	2	.779	.389	.637	.529
	Gruplar arası	543	331.916	.611		
	Toplam	545	332.695			
Toplam	Grup içi	2	.589	.295	.706	.494
	Gruplar arası	543	226.456	.417		
	Toplam	545	227.045			

*p<0.05

Tablo 36'daki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün yaşına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "F" testi analizinin 0.05 düzeyinde, sorunları dile getirememe alt boyutu için önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. Yani öğretmenlerin suskunluk düzeyleri, sorunları dile getirememe alt boyutunda, çalıştıkları okul müdürünün kıdemine göre önemli farklılık göstermektedir.

Bu farklılığın hangi kıdem düzeyleri arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçları ve öğretmenlerin, çalıştıkları okul müdürünün kıdemine göre, sorunları dile getirememe alt boyutuna ilişkin suskunluk düzeyleri ile ilgili ortalamalar Tablo 37'de sunulmaktadır.

Tablo 37

Çalıştıkları Okul Müdürünün Kıdemine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	n	Ss	$\bar{x}$	Okul Müdürünün Kıdemi	1 1-8 yıl	2 9-16 yıl	3 17 ve üzeri
Sorunları Dile Getirememe	204	.654	2.3	1.1-8 yıl			*
	217	.662	2.4	2.9-16 yıl			
	125	.562	2.5	3.17 ve üzeri	*		
	546	**.640**	**2.4**				

Tablo 37'nin bulguları değerlendirildiğinde, kıdemi 17 ve üzeri yıl olan müdürlerle çalışan öğretmenlerin sorunları dile getirememe alt boyutuna ilişkin suskunluk düzeylerinin ($\bar{x} = 2.5$), kıdemi 1-8 yıl olan müdürlerle çalışan öğretmenlere ($\bar{x} = 2.3$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İlgili ortalamalar incelendiğinde, okul müdürünün kıdemi arttıkça öğretmenlerin sorunları dile getirememe alt boyutuna ilişkin suskunluk düzeylerinin arttığı söylenebilir.

On Altıncı Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on altıncı alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün* ***eğitim düzeyine*** *göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 38'te sunulmaktadır.

Tablo 38

Çalıştıkları Okul Müdürünün Eğitim Düzeyine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	p
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	7.628	3.814	5.868	.003*
	Gruplar arası	543	352.888	.650		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	.128	.064	.156	.856
	Gruplar arası	543	223.162	.411		
	Toplam	545	223.290			
Dışlanma Korkusu	Grup içi	2	2.170	1.085	1.783	.169
	Gruplar arası	543	330.524	.609		
	Toplam	545	332.695			
Toplam	Grup içi	2	2.775	1.388	3.360	.035*
	Gruplar arası	543	224.270	.413		
	Toplam	545	227.045			

*p<0.05

Tablo 38'te görüldüğü gibi, yapılan "F" testi 0.05 düzeyinde, yöneticiden çekinme alt boyutu ve ölçeğin toplamında önemli sonuç vermektedir. Yani öğretmenlerin suskunluk düzeyleri, yöneticiden çekinme alt boyutu ve toplamda, çalıştıkları okul müdürünün eğitim düzeyine göre önemli farklılık göstermektedir.

Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçları ve öğretmenlerin, çalıştıkları okul müdürünün eğitim düzeyine göre suskunluk düzeyleri ile ilgili ortalamalar Tablo 39'da sunulmaktadır.

Tablo 39

Çalıştıkları Okul Müdürünün Eğitim Düzeyine Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	n	Ss	$\bar{x}$	Eğitim Düzeyi	1 Yüksek Lisans	2 Lisans	3 Ön Lisans
Yöneticiden Çekinme	133	.855	2.3	1.Yüksek Lisans		*	
	401	.791	2.6	2.Lisans	*		
	12	.708	2.5	3.Ön Lisans			
	546	**.813**	**2.5**				
Toplam	133	.705	2.3	1.Yüksek Lisans		*	
	401	.621	2.5	2.Lisans	*		
	12	.646	2.4	3.Ön Lisans			
	546	**.646**	**2.5**				

Tablo 39'da görüldüğü gibi, lisans mezunu okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin yöneticiden çekinme alt boyutu ve toplama ilişkin suskunluk düzeyleri; yüksek lisans mezunu okul müdürleriyle çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir.

On Yedinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on yedinci alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları **okul müdürünün** yöneticilik eğitimi alıp almamasına göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "t" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 40'ta sunulmaktadır.

Tablo 40

Çalıştıkları Okul Müdürünün Yöneticilik Eğitimi Alıp Almamasına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

(t Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Evet/Hayır	n	$\bar{x}$	Ss	T	p
Yöneticiden	Evet	365	2.4	.776		
Çekinme	Hayır	181	2.8	.827	5.293	.000*
Sorunları Dile	Evet	365	2.4	.624		
Getirememe	Hayır	181	2.5	.655	3.057	.002*
Dışlanma Korkusu	Evet	365	2.3	.756		.
	Hayır	181	2.6	795	4.261	.000*
Toplam	Evet	365	2.4	.617		
	Hayır	181	2.7	.657	5.141	.000*

Sd=544 *p<0.05

Tablo 40'taki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün yöneticilik eğitimi alıp almamasına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "t" testi analizinin Sd=544 ve 0.05 düzeyinde bütün alt boyutlarda önemli farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. İlgili ortalamalar incelendiğinde görülebileceği gibi yöneticilik eğitimi almayan müdürlerin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenlerin yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu alt boyutları kadar toplamda gösterdikleri suskunluk düzeyleri, yöneticilik eğitimi alan müdürlerle çalışanlara göre daha yüksektir.

Okul Yönetimlerinin Demokratikliği ve Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri

On Sekizinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on sekizinci alt problemi, *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu)*

çalıştıkları ***okul ortamını ne derecede özgür bulduklarına*** *göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "F" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 41'de sunulmaktadır.

Tablo 41

Çalıştıkları Okul Ortamının Ne Derecede Özgür Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	p
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	103.191	51.595	108.875	.000*
	Gruplar arası	543	257.325	.474		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	35.361	17.681	51.086	.000*
	Gruplar arası	543	187.929	.346		
	Toplam	545	223.290			
Dışlanma Korkusu	Grup içi	2	77.274	38.637	82.138	.000*
	Gruplar arası	543	255.421	.470		
	Toplam	545	332.695			
Toplam	Grup içi	2	71.137	35.569	123.879	.000*
	Gruplar arası	543	155.908	.287		
	Toplam	545	227.045			

*p<0.05

Tablo 41'deki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul ortamını ne derecede özgür bulduklarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "F" testi analizinin, 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır.

Bu farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçları ve öğretmenlerin çalıştıkları okul ortamını ne derecede özgür bulduklarına göre suskunluk düzeyleri ile ilgili ortalamalar Tablo 42'de sunulmaktadır.

Tablo 42

Çalıştıkları Okul Ortamını Ne Derecede Özgür Olup Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	n	Ss	$\bar{x}$	Okul Ortamı	1 Hayır	2 Kısmen	3 Evet
	42	.719	3.6	1. Hayır		*	*
Yöneticiden	191	.671	2.8	2. Kısmen	*		*
Çekinme	313	.695	2.2	3. Evet	*	*	
	546	**.813**	**2.5**				
	42	.737	3.1	1. Hayır		*	*
Sorunları	191	.559	2.6	2. Kısmen	*		*
Dile	313	.584	2.2	3. Evet	*	*	
Getirememe	**546**	**.640**	**2.4**				
	42	.848	3.3	1. Hayır		*	*
Dışlanma	191	.703	2.7	2. Kısmen	*		*
Korkusu	313	.781	2.1	3. Evet	*	*	
	546	**.781**	**2.4**				
	42	.641	3.4	1. Hayır		*	*
	191	.512	2.7	2. Kısmen	*		*
Toplam	313	.535	2.2	3. Evet	*	*	
	546	**.645**	**2.5**				

Tablo 42'de sunulan verilerden Tablo 41'de F testi ile bulunan farklılığın suskunluğun bütün alt boyutlarında çalıştıkları okul ortamını 'evet' cevabı ile özgür bulan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile 'kısmen' ve 'hayır' cevabını verenler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bir başka söyleyişle, yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçlarına göre, çalıştıkları okul ortamını 'evet' cevabı ile özgür bulan

öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile 'kısmen' ve 'hayır' cevabını veren öğretmenlerin suskunluk düzeyleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 42'deki verilerden okul ortamını özgür bulan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin ($\bar{x} = 2.2$) 'kısmen' ve 'hayır' ($\bar{x} = 2.7$, $\bar{x} = 3.4$) cevabını verenlerden daha düşük olduğu gözlenmektedir.

.

On Dokuzuncu alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on dokuzuncu alt problemi , *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu)* ***çalıştıkları okul ortamını ne derecede hoşgörülü ve esnek bulduklarına*** *göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti?

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "F" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 43'te sunulmaktadır.

Tablo 43

Çalıştıkları Okul Ortamını Ne Derecede Hoşgörülü Ve Esnek Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	p
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	96.577	48.289	99.344	.000*
	Gruplar arası	543	263.939	.486		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	22.524	11.262	30.460	.000*
	Gruplar arası	543	200.766	.370		
	Toplam	545	223.290			
Dışlanma Korkusu	Grup içi	2	73.026	36.513	76.354	.000*
	Gruplar arası	543	259.668	.478		
	Toplam	545	332.695			
Toplam	Grup içi	2	61.483	30.741	100.823	.000*
	Gruplar arası	543	165.562	.305		
	Toplam	545	227.045			

*p<0.05

Tablo 43'teki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul ortamını ne derecede hoşgörülü ve esnek bulduklarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "F" testi analizinin, Sd=544 ve 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır.

Bu farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçları ve öğretmenlerin çalıştıkları okul ortamını ne derecede hoşgörülü ve esnek bulduklarına göre suskunluk düzeyleri ile ilgili ortalamalar Tablo 44'te sunulmaktadır.

Tablo 44

Çalıştıkları Okul Ortamını Ne Derecede Hoşgörülü Ve Esnek Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	n	Ss	$\bar{x}$	Okul Ortamı	1 Hayır	2 Kısmen	3 Evet
	49	.742	3.4	1. Hayır		*	*
Yöneticiden	179	.700	2.9	2. Kısmen	*		*
Çekinme	318	.688	2.2	3. Evet	*	*	
	546	**.813**	**2.5**				
	49	.758	2.9	1. Hayır		*	*
Sorunları	179	.580	2.6	2. Kısmen	*		*
Dile	318	.598	2.3	3. Evet	*	*	
Getirememe	**546**	**.640**	**2.4**				
	49	.838	3.2	1. Hayır		*	*
Dışlanma	179	.700	2.7	2. Kısmen	*		*
Korkusu	318	.662	2.1	3. Evet	*	*	
	546	**.781**	**2.4**				
	49	.659	3.2	1. Hayır		*	*
	179	.537	2.7	2. Kısmen	*		*
Toplam	318	.544	2.2	3. Evet	*	*	
	546	**.645**	**2.5**				

Tablo 44'teki bulgular, öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin çalıştıkları okul ortamını ne derecede hoşgörülü ve esnek bulduklarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan F testi ile bulunan farklılığın (Tablo 43) 'evet' cevabı verenlerle 'kısmen' ve 'hayır' cevabını verenler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bir başka söyleyişle, yapılan Tukey anlamlılık testine göre, çalıştıkları okul ortamını hoşgörülü ve esnek olarak değerlendiren öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin ($\bar{x} = 2.2$) okul ortamını hiç ya da kısmen ($\bar{x} = 3.2$, $\bar{x} = 2.7$) hoşgörülü ve esnek olarak değerlendiren öğretmenlerden daha düşük olduğunu göstermektedir.

Bu bulgu, Milliken ve Morrison'un (2003), hoşgörüsüz örgütlerde çalışanlar muhalif oldukları takdirde cezalandırılacaklarını düşündüklerinden dolayı suskun kalmayı tercih etmektedirler, bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

Bu bulgu aynı zamanda, Ruçlar 'ın (2013) bulgularıyla da tutarlılık göstermektedir. Ruçlar (2013) yaptığı araştırmada, bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma ve esnek bürokrasi tipi olan "Başarı Faktörü" kültürünün etkisini fakültelerinde güçlü şekilde hisseden öğretim elemanlarının, Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin alt boyutlarıyla birlikte tamamından alınan puanlara göre en düşük örgütsel sessizlik algısına sahip olduğunu belirtmiştir.

Yirminci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirminci alt problemi , *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu)* ***çalıştıkları okul yönetimini ne derecede adil bulduklarına*** *göre önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "F" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 45'te sunulmaktadır.

Tablo 45

Çalıştıkları Okul Yönetimini Ne Derecede Adil Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	p
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	102.046	51.023	107.190	.000*
	Gruplar arası	543	258.470	.476		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	31.596	15.798	44.750	.000*
	Gruplar arası	543	191.694	.353		
	Toplam	545	223.290			
Dışlanma Korkusu	Grup içi	2	84.698	42.349	92.726	.000*
	Gruplar arası	543	247.996	.457		
	Toplam	545	332.695			
Toplam	Grup içi	2	70.604	35.302	122.531	.000*
	Gruplar arası	543	156.441	.288		
	Toplam	545	227.045			

*p<0.05

Tablo 45'teki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul yönetimini ne derecede adil bulduklarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "F" testi analizinin, 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır.

Bu farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçları ve öğretmenlerin, çalıştıkları okul yönetimini ne derecede adil bulduklarına göre suskunluk düzeyleri ile ilgili ortalamalar Tablo 46'da sunulmaktadır.

Tablo 46

Çalıştıkları Okul Yönetimini Ne Derecede Adil Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	n	Ss	$\bar{x}$	Okul Ortamı	1 Hayır	2 Kısmen	3 Evet
	52	.690	3.5	1. Hayır		*	*
Yöneticiden	165	.639	2.8	2. Kısmen	*		*
Çekinme	329	.714	2.2	3. Evet	*	*	
	546	**.813**	**2.5**				
	52	.691	3.0	1. Hayır		*	*
Sorunları	165	.568	2.6	2. Kısmen	*		*
Dile	329	.590	2.2	3. Evet	*	*	
Getirememe	**546**	**.640**	**2.4**				
	52	.862	3.4	1. Hayır		*	*
Dışlanma	165	.624	2.6	2. Kısmen	*		*
Korkusu	329	.668	2.1	3. Evet	*	*	
	546	**.781**	**2.4**				
	52	.604	3.3	1. Hayır		*	*
	165	.492	2.7	2. Kısmen	*		*
Toplam	329	.547	2.2	3. Evet	*	*	
	546	**.645**	**2.5**				

Tablo 46'da sunulan verilerden Tablo 45'te F testi ile bulunan farklılığın suskunluğun bütün alt boyutlarında çalıştıkları okul yönetimini 'evet' cevabı ile adil bulan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile 'kısmen' ve 'hayır' cevabını verenler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, yapılan Tukey anlamlılık testine göre, çalıştıkları okul ortamını 'evet' cevabı ile adil bulan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile 'kısmen' ve 'hayır' cevabını veren öğretmenlerin suskunluk düzeyleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 46'daki veriler okul ortamını adil olarak değerlendiren öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin ($\bar{x} = 2.2$), okul ortamını hiç ya da kısmen ($\bar{x} = 3.3$, $\bar{x} = 2.7$) adil olarak değerlendiren öğretmenlerden daha düşük olduğunu göstermektedir.

Yirmi Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmi birinci alt problemi , *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu)* ***çalıştıkları okulda yönetici öğretmen işbirliğini ne derecede yeterli bulduklarına göre*** *önemli farklılık göstermekte midir?"*şeklinde ifade edilmişti?

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "F" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 47'de sunulmaktadır.

Tablo 47

Çalıştıkları Okulda Yönetici Öğretmen İşbirliğinin Ne Derecede Yeterli Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	p
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	81.832	40.916	79.722	.000*
	Gruplar arası	543	278.684	.513		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	36.525	18.263	53.096	.000*
	Gruplar arası	543	186.765	.344		
	Toplam	545	223.290			
Dışlanma Korkusu	Grup içi	2	72.522	36.261	75.679	.000*
	Gruplar arası	543	260.173	.479		
	Toplam	545	332.695			
Toplam	Grup içi	2	62.269	31.135	102.600	.000*
	Gruplar arası	543	164.776	.303		
	Toplam	545	227.045			

*p<0.05

Tablo 47'deki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okulda

yönetici öğretmen işbirliğini ne derecede yeterli bulduklarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "F" testi analizinin, Sd=544 ve 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır.

Bu farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçları ve öğretmenlerin çalıştıkları okulda yönetici öğretmen işbirliğini ne derecede yeterli bulduklarına göre suskunluk düzeyleri ile ilgili ortalamalar Tablo 48'de sunulmaktadır.

Tablo 48

Çalıştıkları Okulda Yönetici Öğretmen İşbirliğinin Ne Derecede Yeterli Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	n	Ss	$\bar{x}$	Okul Ortamı	1 Hayır	2 Kısmen	3 Evet
	69	.845	3.2	1. Hayır		*	*
Yöneticiden	213	.698	2.8	2. Kısmen	*		*
Çekinme	264	.695	2.1	3. Evet	*	*	
	546	**.813**	**2.5**				
	69	.720	3.0	1. Hayır		*	*
Sorunları	213	.575	2.5	2. Kısmen	*		*
Dile	264	.557	2.2	3. Evet	*	*	
Getirememe	**546**	**.640**	**2.4**				
	69	.884	3.0	1. Hayır		*	*
Dışlanma	213	.687	2.6	2. Kısmen	*		*
Korkusu	264	.634	2.0	3. Evet	*	*	
	546	**.781**	**2.4**				
	69	.689	3.0	1. Hayır		*	*
	213	.538	2.7	2. Kısmen	*		*
Toplam	264	.520	2.1	3. Evet	*	*	
	546	**.645**	**2.5**				

Tablo 48'de sunulan verilerden Tablo 47'de F testi ile bulunan farklılığın suskunluğun bütün alt boyutlarında çalıştıkları okulda yönetici öğretmen işbirliğini 'evet' cevabı ile yeterli bulan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile 'kısmen' ve 'hayır' cevabını verenler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bir başka söyleyişle, yapılan "Tukey Anlamlılık" testine göre, çalıştıkları okulda yönetici öğretmen işbirliğini 'evet' cevabı ile yeterli bulan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile 'kısmen' ve 'hayır' cevabını veren öğretmenlerin suskunluk düzeyleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 48'deki verilerden çalıştıkları okulda yönetici öğretmen işbirliğini yeterli bulan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin ($\bar{x} = 2.1$), 'kısmen' ve 'hayır' ($\bar{x} = 2.7$, $\bar{x} = 3.0$) cevabını verenlerden daha düşük olduğu gözlenmektedir.

Yirmi İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmi ikinci alt problemi , *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu)* ***çalıştıkları okul yönetimini ne derecede demokratik bulduklarına göre*** *önemli farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmişti?

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan "F" testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 49'da sunulmaktadır.

Tablo 49

Çalıştıkları Okul Yönetimini Ne Derecede Demokratik Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri (F Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	p
Yöneticiden Çekinme	Grup içi	2	118.345	59.173	132.678	.000*
	Gruplar arası	543	242.171	.446		
	Toplam	545	360.516			
Sorunları Dile Getirememe	Grup içi	2	18.801	9.400	24.962	.000*
	Gruplar arası	543	204.489	.377		
	Toplam	545	223.290			

	Grup içi	2	70.123	35.062		
Dışlanma	Gruplar arası	543	262.572	.484	72.507	.000*
Korkusu	Toplam	545	332.695			
	Grup içi	2	66.091	33.045		
Toplam	Gruplar arası	543	160.954	.296	111.483	.000*
	Toplam	545	227.045			

*p<0.05

Tablo 49'daki bulgulardan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul yönetimini ne derecede demokratik bulduklarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan "F" testi analizinin, Sd=544 ve 0.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır.

Bu farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan Tukey anlamlılık testi sonuçları ve öğretmenlerin çalıştıkları okul yönetimini ne derecede demokratik bulduklarına göre suskunluk düzeyleri ile ilgili ortalamalar Tablo 50'de sunulmaktadır.

Tablo 50

Çalıştıkları Okul Yönetimini Ne Derecede Demokratik Bulduklarına Göre Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri ("Tukey" Anlamlılık Testi Sonuçları)

Suskunluk ve Alt Boyutları	**n**	**Ss**	$\bar{x}$	**Okul Ortamı**	**1 Hayır**	**2 Kısmen**	**3 Evet**
	57	.595	3.6	1. Hayır		*	*
Yöneticiden	184	.647	2.8	2. Kısmen	*		*
Çekinme	305	.692	2.2	3. Evet	*	*	
	546	**.813**	**2.5**				

	57	.784	2.8	1. Hayır		*	*
Sorunları	184	.590	2.6	2. Kısmen	*		*
Dile	305	.592	2.3	3. Evet	*	*	
Getirememe	**546**	**.640**	**2.4**				
	57	.840	3.2	1. Hayır		*	*
Dışlanma	184	.686	2.6	2. Kısmen	*		*
Korkusu	305	.671	2.1	3. Evet	*	*	
	546	**.781**	**2.4**				
	57	.606	3.2	1. Hayır		*	*
	184	.521	2.7	2. Kısmen	*		*
Toplam	305	.546	2.2	3. Evet	*	*	
	546	**.645**	**2.5**				

Tablo 50'de sunulan verilerden Tablo 49'da F testi ile bulunan farklılığın suskunluğun bütün alt boyutlarında çalıştıkları okul yönetimini 'evet' cevabı ile demokratik bulan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile 'kısmen' ve 'hayır' cevabını verenler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bir başka söyleyişle, yapılan "Tukey Anlamlılık" testine göre, çalıştıkları okul yönetimini 'evet' cevabı ile demokratik bulan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile 'kısmen' ve 'hayır' cevabını veren öğretmenlerin suskunluk düzeyleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 50'deki verilerden çalıştıkları okul yönetimini demokratik bulan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin ($\bar{x} = 2.2$), 'kısmen' ve 'hayır' ($\bar{x} = 2.7$, $\bar{x} = 3.2$) cevabını verenlerden daha düşük olduğu gözlenmektedir.

Yirmi Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmi üçüncü alt problemi , *"Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu)* ***çalıştıkları okul yönetiminin demokratiklik düzeyi*** *arasında önemli ilişkiler var mıdır?"* şeklinde ifade edilmişti?

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan korelasyon testi sonuçları, ilgili verilerle birlikte Tablo 51'de sunulmaktadır.

Tablo 51

Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri İle (Genel Suskunluk, Yöneticiden Çekinme, Sorunları Dile Getirememe Ve Dışlanma Korkusu) Çalıştıkları Okul Yönetiminin Demokratiklik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

		Öğretmenlerin Suskunluk Düzeyleri				Çalıştıkları Okul Yönetiminin Demokratiklik Düzeyi
		(1)	(2)	(3)	(4)	
Genel Suskunluk Düzeyi(1)	Korelasyon Katsayısı	1	-	-	-	−,654**
	P	-	-	-	-	,000
Yöneticiden Çekinme(2)	Korelasyon Katsayısı	-	1	-	-	−,643**
	P	-	-	-	-	,000
Sorunları Dile Getirememe Düzeyi (3)	Korelasyon Katsayısı			1		−,421**
	P	-	-	-	-	,000
Dışlanma Korkusu Düzeyi (4)	Korelasyon Katsayısı	-	-	-	1	−,574**
	P	-	-	-	_	,000
Çalıştıkları Okul Yönetiminin Demokratiklik Düzeyi	Korelasyon Katsayısı	−,654**	−,643**	−,421**	−,574**	1
	P	,000	,000	,000	,000	_

**p<.01

Tablo 51'de verilen korelasyon sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) ile çalıştıkları okul yönetiminin demokratiklik düzeyi arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yani okul yönetimlerinin demokratiklik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin suskunluk düzeyleri azalmaktadır. Tersinden söylenirse okul

yönetimlerinin demokratiklik düzeyi azaldıkça öğretmenlerin genel suskunluk düzeyleri artmaktadır.

Bogosian (2012), liderlik davranışlarının grup etkileşimindeki etkilerini incelediği araştırmasında, otokratik ve agresif liderlik modellerinin çalışanların fikirlerini açıklamak istememelerine ve problemlerin çözümüne katkı sağlamamalarına neden olduğunu, insan merkezli demokratik liderlik modelinin ise sessizlik ihtimalini asgari düzeye düşürdüğünü ifade etmektedir.

Benzer şekilde, Ruçlar (2013), en düşük örgütsel sessizlik algısına, çalıştığı kurumun algıladığı yönetim tarzını "Demokratik" olarak düşünen öğretim elemanlarının, en yüksek örgütsel sessizlik algısına ise yönetim tarzının "Otokratik" olduğunu düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğunu belirtmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak araştırmanın sonuçları sunularak tartışılmaktadır. Bunu araştırmanın bulguları çerçevesinde geliştirilen önerilerin sunulması izlemektedir.

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, öncelikle öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin kendilerinin ve okul müdürlerinin bireysel ve mesleki özellikleri ile çalışılan okulun özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine bakılmaktadır. Ardından öğretmenlerin okul yönetimlerini ne derecede demokratik olarak değerlendirdikleri ile suskunluk düzeyleri arasında önemli ilişkiler olup olmadığı test edilmektedir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin ortalama suskunluk düzeyleri(genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu)'orta' $\bar{x} = 2.5$ düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenler, en çok yöneticiden çekinme suskunluğu içinde bulunmaktadırlar.

Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların cinsiyetine göre 0.05 düzeyinde önemli farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha suskun kalmaktadırlar. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların yaşına göre 0.05 düzeyinde önemli farklılık göstermektedir. Bu farklılık 20-35 yaş grubunda bulunan genç öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin, daha yaşlı öğretmenlerin suskunluk düzeylerinden

önemli ölçüde düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Tersinden söylenirse, yaşlı öğretmenler gençlerden daha fazla suskun kalmayı tercih etmektedirler.

Benzer bir durum kıdem değişkeni söz konusu olduğunda da gözlenmektedir. Öğretmenlerin suskunlukları hem genel olarak hem de yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu bakımından kıdemlerine göre 0.05 düzeyinde önemli farklılıklar göstermektedir. Yöneticiden çekinme alt boyutu ve toplamda, 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeyi, daha kıdemsiz gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksektir. Benzer şekilde sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu alt boyutlarında da 21 yıl ve üzeri bir zaman süresince çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin 0-10 yıl çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan öğretmenlerin yaşı ve kıdemi arttıkça suskunluk düzeylerinin de arttığı söylenebilir.

Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri onların medeni durumuna göre önemli bir farklılık göstermemekle birlikte, evli öğretmenler dışlanma korkusu bakımından bekâr öğretmenlere göre daha fazla suskun kalmaktadırlar.

Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) onların sınıf ya da branş öğretmeni olmasına göre 0.05 düzeyinde önemli farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin suskunluk düzeyi genel suskunluk ve 'yöneticilerden çekinme alt boyutu' dışında onların eğitim düzeyine göre önemli farklılıklar göstermemektedir. Bu iki boyutta ise lisans mezunu öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin, doktora ve yüksek lisans yapmış öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin çalıştıkları okulun özelliklerine göre önemli farklılıklar gösterip göstermediği konusuna gelinirse, öğretmenlerin suskunluğu sadece dışlanma korkusu alt boyutunda önemli farklı göstermektedir. Buna göre ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre daha fazla dışlanma korkusu suskunluğu yaşadıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okulun

türüne (imam hatip ve diğer) ve okulun bulunduğu yere göre 0.05 de düzeyinde önemli farklılık göstermemektedir.

Buna karşın devlet okullarında çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin, özel okullarda çalışanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun nedenlerinden biri kamu çalışanlarının, yasalar, yönetmelikler ve kurallar doğrultusunda hareket etme zorunluluklarının özel okullara göre daha fazla olması olabilir. Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise, ikili öğretim veren okullarda çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin, normal öğretim veren okullarda çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışılan okulda görev yapan öğretmen sayısına göre öğretmenlerin suskunluğu sadece dışlanma korkusu bakımından önemli bir farklılık göstermektedir. Buna göre toplam öğretmen sayısı 51 ve üzeri olan okullarda çalışan öğretmenlerin dışlanma korkusu nedeniyle suskunluk kalmaları $(\bar{x} = 2.6)$, öğretmen sayısı 26-50 olan okullarda çalışan öğretmenlerden $(\bar{x} = 2.3)$ göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buradan daha kalabalık okullarda daha fazla suskunluğun gerçekleştiği söylenebilir.

Öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin, çalıştıkları okul müdürünün özelliklerine göre önemli farklılıklar gösterip göstermediği konusundaki bulgulara gelinirse, öncelikle öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün yaşına göre 0.05 düzeyinde önemli farklılık göstermediğini belirtmek gerekir. Buna karşın öğretmenler sorunları dile getirememe alt boyutundaki suskunluk düzeyleri çalıştıkları okul müdürünün kıdemine göre 0.05 düzeyinde önemli farklılık göstermektedir. Kıdemi 17 ve üzeri yıl olan müdürlerle çalışan öğretmenlerin sorunları dile getirememe alt boyutuna ilişkin suskunluk düzeylerinin $(\bar{x} = 2.5)$, kıdemi 1-8 yıl olan müdürlerle çalışan öğretmenlere $(\bar{x} = 2.3)$ göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin, yöneticiden çekinme alt boyutu dışında okul müdürünün cinsiyetine göre önemli farklılıklar göstermediği anlaşılmaktadır. Erkek müdürlerle çalışan öğretmenler, kadın müdürlerle çalışan öğretmenlere göre daha fazla yöneticiden çekinme suskunluğu yaşamaktadırlar.

Öğretmenlerin genel suskunluğu ile yöneticiden çekinme suskunluğu, çalıştıkları okul müdürünün eğitim düzeyine göre 0.05 düzeyinde önemli farklılık göstermektedir. Lisans mezunu okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin yüksek lisans mezunu okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün yöneticilik eğitimi alıp almamasına göre 0.05 düzeyinde önemli farklılıklar göstermektedir. Yöneticilik eğitimi almayan müdürlerin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeyleri, yöneticilik eğitimi alan müdürlerle çalışanlara göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin okullarını ya da okul yönetimlerini ne ölçüde özgür, hoşgörülü ve esnek, adil, işbirlikçi ve demokratik buldukları hakkındaki veriler Tablo 52'de sunulmaktadır.

Tablo 52

Okul Yönetimlerinin Demokratikliği ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımı

Okul Yönetimlerinin Demokratikliği İle İlgili Sorular	Cevaplar	n	%
Sizce okulunuzda özgür bir ortam var mı?	Hayır	42	%7.7
	Kısmen	191	%35
	Evet	313	%57.3
Sizce okulunuzda hoşgörülü ve esnek bir ortam var mı?	Hayır	49	%9
	Kısmen	179	%32.8
	Evet	318	%58.2
Sizce okul yönetimi ayırım yapmadan herkese eşit ve adil davranıyor mu?	Hayır	52	%9.5
	Kısmen	165	%30.2
	Evet	329	%60.3
Sizce okulunuzda yöneticiler ve öğretmenler arasında yeterli işbirliği var mı?	Hayır	69	%12.6
	Kısmen	213	%39.1
	Evet	264	%48.3
Sizce okul yönetiminiz demokratik mi?	Hayır	57	%10.4
	Kısmen	184	%33.7
	Evet	305	%55.9

Tablo 52'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin % 50'den daha fazlası okullarında ortamı özgür bulmakta, okullarında hoşgörülü ve esnek bir ortam bulunduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde öğretmenlerin % 50'den daha fazlası çalıştıkları okul yönetimlerini herkese eşit ve adil davranarak, demokratik olarak değerlendirmektedirler. Buna karşın öğretmenlerin ancak % 48,3'ü okul yönetimleriyle işbirliği içinde olduklarını belirtmektedirler.

Bu bulguların Polat ve Küçük, (2012) tarafından yapılan "Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi' adlı araştırmanın bulgularına paralel nitelikte olduğu söylenebilir. Zira araştırmaya göre, sınıf öğretmenleri okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışları "çoğu zaman" ve "her zaman" demokratik olarak nitelemektedirler.

Okul yönetimlerini kısaca 'demokratik' olarak değerlendirdikleri halde öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) ile çalıştıkları okul yönetiminin demokratiklik düzeyi arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yani okul yönetimlerinin demokratiklik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin suskunluk düzeyleri azalmaktadır.

Bu bulguya paralel bir şekilde, çalıştığı okul ortamını özgür bulan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin ($\bar{x} = 2.2$) 'kısmen' ve 'hayır' ($\bar{x} = 2.7$, $\bar{x} = 3.4$) cevabını verenlerden daha düşük olduğu gözlenmektedir. Aynı durum öğretmenlerin çalıştıkları okul ortamını ne derecede hoşgörülü ve esnek buldukları değişkeni söz konusu olduğunda da ortaya çıkmaktadır. Çalıştıkları okul ortamını hoşgörülü ve esnek olarak değerlendiren öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin ($\bar{x} = 2.2$) okul ortamını hiç ya da kısmen ($\bar{x} = 3.2$, $\bar{x} = 2.7$) hoşgörülü ve esnek olarak değerlendiren öğretmenlerden daha düşük olduğu gözlenmektedir.

Okul yönetimlerinin demokratiklik düzeylerinin bir göstergesi niteliğinde olan 'çalışılan okul ortamının ne derecede adil bulunduğu', 'yönetici öğretmen işbirliğinin ne derecede yeterli olduğu' ve 'okul yönetiminin ne derecede demokratik olarak

değerlendirildiği' konularında da benzer bir durum ortaya çıkmaktadır. Okul ortamını adil olarak değerlendiren öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin ($\bar{x} = 2.2$) , okul ortamını hiç ya da kısmen ($\bar{x} = 3.3$, $\bar{x} = 2.7$) adil olarak değerlendiren öğretmenlerden daha düşük olduğu gözlenmektedir. Aynı şekilde çalıştıkları okulda yönetici öğretmen işbirliğini yeterli bulan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin ($\bar{x} = 2.1$), 'kısmen' ve 'hayır' ($\bar{x} = 2.7$, $\bar{x} = 3.0$) cevabını verenlerden daha düşük olduğu gözlenmektedir. Çalıştıkları okul yönetimini demokratik bulan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin ($\bar{x} = 2.2$), 'kısmen' ve 'hayır' ($\bar{x} = 2.7$, $\bar{x} = 3.2$)cevabını verenlerden daha düşük olduğu gözlenmektedir.

Öğretmenlerin % 50'den fazlasının çalıştıkları okul yönetimlerini demokratik olarak değerlendirdikleri halde, suskunluk düzeyleri ile yönetimlerinin demokratiklik düzeyleri arasında negatif yönde önemli bir ilişki olması bir bakıma birbiriyle çelişmektedir. Bu çelişkinin kaynağının nerede olduğu düşünülürse, hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin 'demokratiklik' ya da 'demokratik yönetim' kavramları konusunda yeterli bir bilgi ve kavrayışa sahip olmadıkları düşünülebilir. Nitekim Zencirci'nin (2003) Balıkesir ili merkez ilçesinde bulunan ilkokullarda çalışan tüm öğretmenler ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmanın bulguları bu durumu destekler niteliktedir. Araştırmaya göre hem yöneticiler hem öğretmenler otokratik eğilimli kişilik özelliği göstermektedirler. Öte yandan her iki grubun demokrasi konusunda herhangi bir eğitim almadıkları anlaşılmaktadır (ss.180-181).

Bunlar 1739 sayılı yasada bir eğitim ilkesi olarak yer alan demokratiklik ilkesinin okullarımızda, en azından ilköğretimde yeterli düzeyde hayata geçirilmediğini göstermektedir. Oysa Türkiye'de Ocak, 2004'te MEB ve TBMM'nin işbirliği ile Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesinin başlatıldığı gözlenmektedir. Aynı yıl 300 okulda pilot uygulamaya girişilmiş, bu uygulamadan olumlu sonuçlar alınınca, Eylül 2004 tarihli, 2564 sayılı Tebliğler Dergisi'nde 'Millî Eğitim Bakanlığı Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi' yayınlanmış ve uygulanmaya başlanmıştır. Yönergenin. 5.maddesinde projenin amaçları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (MEB, 2004):

> 'Cumhuriyetimizin demokrasi ile güçlendirilmesi; öğrencilerimizde yerleşik bir demokrasi kültürünün oluşturulması, hoşgörü ve çoğulculuk bilincinin geliştirilmesi, kendi kültürünü özümsemiş, millî ve manevî değerlere bağlı, evrensel değerleri benimseyen nesillerin yetiştirilmesi; öğrencilere seçme, seçilme ve oy kullanma kültürünün kazandırılması; katılımcı olma, iletişim kurabilme, demokratik liderliği benimseyebilme ve kamuoyu oluşturabilme becerilerinin kazandırılması amaçlanmaktadır.'

Bu açıklamalardan ve araştırmanın bulgularından çıkarılabilecek en önemli sonuç öğretmenlerin orta düzeyde suskunluk gösterdikleridir. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) ile çalıştıkları okul yönetiminin demokratiklik düzeyi arasında negatif yönde bir ilişkinin bulunduğudur.

Araştırmadan çıkan ikinci önemli sonuç öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin (genel suskunluk, yöneticiden çekinme, sorunları dile getirememe ve dışlanma korkusu) çalıştıkları okul müdürünün yöneticilik eğitimi alıp almamasına göre 0.05 düzeyinde önemli farklılıklar gösterdiği noktasındadır. Zira yöneticilik eğitimi görmeyen müdürlerin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin, yöneticilik eğitimi alan müdürlerin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, lisansüstü düzeyde ya da lisans düzeyinde öğrenim gören okul müdürlerinin yönettiği okullarda görev yapan öğretmenlerin daha az suskun kaldıkları anlaşılmaktadır.

Bunlardan öğretmenlerin suskunluğu üzerinde okul yöneticilerinin kilit bir rol oynadığı kolaylıkla söylenebilir. Öğretmenlerin en çok dışlanma korkusu ve yöneticiden çekinme nedeniyle suskun kalmaları bu durumu destekler niteliktedir.

Öneriler

Aşağıda araştırmanın bulgularına dayalı olarak, getirilen öneriler iki alt başlık halinde sunulmaktadır.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırmada öğretmenlerin en çok yöneticiden çekinme suskunluğu gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Öte yandan sadece lisans derecesi olan okul müdürleri tarafından yönetilen okullarda öğretmenlerin daha fazla suskun kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticilik eğitimi görmemiş olanlar, ilköğretim okullarına okul yöneticisi olarak atanmamalıdır. Halen çalışmakta olan ilkokul ve ortaokul yöneticileri de yöneticilik eğitiminden geçirilmelidir.

2. Bu araştırmada ulaşılan bir başka bulgu okul yöneticilerinin % 76 'sının lisans düzeyinde öğrenim gördüğüdür. Oysa Türkiye'de 1997 yılından beri Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği alanında sadece lisansüstü düzeyinde eğitim programı bulunmaktadır. Bunlar halen çalışmakta olan okul müdürleri zaman geçirmeden lisansüstü düzeyde eğitimden geçirilmeleri gerektiğini göstermektedir. Benzer şekilde bu alanda lisansüstü öğretim görmemiş olanlar da okul müdürü olarak atanmamalıdır.

3. Onuncu Kalkınma Planı'nda da önerildiği gibi, ikili öğretim yapan okulların normal öğretime geçmesi için gereken önlemler alınmalıdır (KB, 2013, s.33).Bu önlem, hem araştırmanın onuncu alt probleminin işaret ettiği doğrultuda öğretmenlerin suskunluk düzeylerinin azaltılmasına, hem de eğitimde niteliğin artırılması yönünde önemli bir adım olarak düşünülebilir.

4. Türk Milli Eğitiminin çerçevesini çizen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda sıralanan ilkeler arasında demokratiklik ilkesi yer almaktadır. Özellikle okul yöneticilerinin sergiledikleri yöneticilik davranışlarının demokratiklik düzeyinin dolaylı da olsa, öğrencilerin demokratik tutum ve davranışlar kazanmasınnda etkili olan en belirleyici değişkenlerden biri olduğu söylenebilir. Ancak araştırma sonuçları okul yönetimlerinin yeterli düzeyde demokratik olmadığını göstermektedir. Bu yüzden okul yönetimlerini daha demokratik hale getirecek önlemler alınmalıdır.

Bunun için öncelikle MEB ve TBMM işbirliği ile hazırlanıp, Eylül 2004 tarihli, 2564 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Demokrasi Eğitimi

ve Okul Meclisleri Yönergesinin daha fazla hayata geçirilmesi için neler yapılacağı üzerinde odaklanan araştırmalara bağlı olarak önlemler alınmalıdır. İkinci olarak hem okul müdürleri hem de öğrencilerle dolaysız ilişki içinde olan öğretmenler vakit geçirmeden 'demokrasi eğitiminden' geçirilmelidir. Üçüncü olarak ve belki daha ileri bir aşamada 'otokratik eğilimli bireyler' hem öğretmen hem de yönetici olarak atanmamalıdırlar.

5. Başka alanlarda olsa bile, çalışanların suskunluğu üzerinde yapılan araştırmalar suskunluk sorununun çözümünde yöneticilerin kilit rol aldığını göstermektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin fikirlerini ve sorunlarını dile getirmeleri için onları cesaretlendirmelidir. Öğretmenlere karşı sert bir tutumla yaklaşmamalı, onlara karşı tutarlı ve adil davranmalıdır. Ancak 'tutumların' kolay kolay değişmediği hatırlanırsa, okul müdürlerinin bu tutumlara sahip olabilmelerinin oldukça zor olduğu söylenebilir. Bu nedenle kararlı ve ısrarlı önlemlere ya da politikalara başvurulması gerektiği anlaşılmaktadır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırmada çeşitli sebeplerden öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile çalıştıkları okul müdürlerinin demografik özellikleri arasında az sayıda anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Oysa Morrison ve Milliken (2000) , çalışanlar ve yöneticiler arasındaki demografik farklılıkların bilinmeyen bir korku ve güvensizliğe neden olduğunu belirtmişlerdir. Buna rağmen literatürde bununla ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılacak araştırmalarda yöneticilerin demografik özelliklerinin de araştırma kapsamına alınması önerilebilir.

2. Yaptığımız araştırmada, okul yönetimlerinin demokratiklik düzeyi ile öğretmenlerin suskunluk düzeyleri arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Demek ki okul yönetimlerinin demokratikliği öğretmenlerin suskunluğunu etkilemektedir. Bu yüzden bu konuyla ilgili daha fazla araştırma yapılması gereklidir.

3. Araştırma daha çok örgütsel ve yönetsel boyutları ortaya koymaktadır. Suskunluğun daha iyi anlaşılabilmesi için kişilik boyutunun da araştırılması gereklidir.

4. Araştırma öğretmenlerin suskunluk düzeylerini belirlemeye yönelik yapılmıştır. Öğretmenlerin suskunluk düzeyleri ile okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırabilir.

5. Suskunluk kavramı henüz tüm yönleriyle açıklanabilmiş değildir. Özellikle eğitim alanında yapılan az çalışmaya rastlanmıştır. Bu yüzden öğretmenlerin suskunluk davranışının sebepleri, sonuçları ve suskun kalmamaları için neler yapılabileceğine ilişkin yeni araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Algın, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Alparslan, M. A. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Amah, O. E., ve Okafor, C. A. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self- Esteem and Locus of Conrol, **Asian Journal of Scientific Research,** 1 (1), 1-11.

Balcı, A. (2007). **Etkili Okul Geliştirme,** Ankara: Pegem Yayınları.

Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Biçer, B. (2007). Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi ile Öğrencilerde Demokrasi Kültürü Kazanımlarının Ortaöğretim Öğretmenlerince Değerlendirilmesine Yönelik Bir Analiz (Kütahya Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bogosian, R. (2012). Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings. Unpublished Doctoral Thesis. The George Washington University.

Bok, S. (1983). **Secrets: On the Ethics of Concealment and Revelation.** New York: Vintage Books.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversityon Organizational Voice", **Journal of Management Studies**, 40 (6): 1393-1417.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). **Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations.** Voice and silence in organizations, 1.

Büyüköztürk, Ş. (2011). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Akademi.

Ceylan, U. S. (2009). Ortaöğretim Kurumlarında Demokrasi Eğitimi Ve Okul Meclisleri Uygulamalarına İlişkin Öğrenci Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Comrey, A. L., ve Lee, H. B. (1992). **A First Course in Factor Analysis.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Creed, W. E. D. and Scully, M. A. (2000). 'Songs of ourselves: employees' deployment of social identityin workplace encounters'. **Journal of Management Inquiry**, 9, 391–412.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 2007, 145- 162

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, 2008, s.117-134

Daşcı, E. (2014). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Dyne, Linn Van, Soon Ang and Isabel C. Botero (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. **Journal of Management Studies.** 40:6 September. ss.1359-1392.

DPT. Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013. Mükerrer. **Resmi Gazete**, Sayı: 26215. 1 Temmuz 2006. (www.kb.gov.tr).

EARGED. **Öğrenci Merkezli Eğitim Uygulama Modeli**. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı. Ankara:2007.

Erdoğan, E. (2011). Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, A. (2011). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmen Ve Yöneticilere Yönelik Duygusal Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ertürk, S. (1979), **Eğitimde Program Geliştirme**, Yeditepe Yayınları, Ankara.

Harquail. C. V., & Cox, T. (1993). **Organizational culture and acculturation. In T. Cox, Jr. (Ed.), Cultural diversity in organizations: 161-176.** San Francisco: Berrett-Koehier.

Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kabadayı, R. (1982). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (2009). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Kaya, Y. K. (1993). **Eğitim Yönetimi. Kuram ve Türkiye'de Uygulama**. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

Kavak, Y. (2010). **2050'ye Doğru Nüfusbilim ve Yönetim: Eğitim Sistemine Bakış**. Yayın NO. TÜSİAD-T/2010/11/506

Kolay, A. (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurt, T. (2007). Öğretmenlerin Demokrasi, Vatandaşlık ve Vatanseverlik Algılarının Nitel Olarak İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kutlay, Y. (2012). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık Ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MEB. 'Millî Eğitim Bakanlığı Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi'. **Tebliğler Dergisi**. Eylül Sayı: 2564, 2004.

Metin, T. (2006). Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesine Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Katılım Düzeyi. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Milliken, Frances J. Elizabeth W. Morrison and Patricia F. Hewlin (2003). 'An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why'. **Journal of Management Studies**, 40:6 , s.0022-2380.

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 , s.1564-1568.

Morhayim, G. B. (2008). Bir Alternatif Okul Türü Olan Demokratik Okula Dair Öğrenci Yatkınlığının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). 'Organizational Silence: A Barrier To Change And Development İn A Pluralistic World' **Academy of Management Review**, Vol 25, No:4, ss.706-725.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). Guests Editors' Introduction: 'Speaking up Remaining Silent: The Dynamics of Voice And Silence in Organizations' **Journal of Management Studies,** 40:6 September.

Nyberg, D. (1993). **The Varnished Truth: Truth-telling and Deceiving in Ordinary Life**. Chicago: Universityof Chicago.

Özan, M. B., Türkoğlu, A. Z., Şener, G. (2010). Okul Yöneticilerinin sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi. **Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:1 (s.275-294).

Özdemir, L., & Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** 27 (1), 257-281.

Öztürk, H. (2014). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Park, C. W., ve Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle Blowing on IT Projects: An Integrated Model, **Decision Sciences**, 40 (4), 901- 918.

Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. **Research in Personal and Human Resources Management**, 20, 331-369.

Polat, S. ve Küçük, Z. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi. **Kastamonu Eğitim Dergisi**. Mayıs 2012, Cilt:20 No:2, s.437-450

Premeaux, S. F. ve Bedeian A. G. (2003).Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. **Journal of Management Studies,** 40:6, s. 1537-1562

Ruçlar, K. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Soycan, H. Ş. (2010). Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tavşancıl, E. (2010). **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate, **Personnel Psychology**, 61, 37–68.

Toper, T. (2007). İlköğretim İkinci Kademe Demokrasi Eğitimi: İkinci Kademe Öğretmenlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Sergileme Düzeyleri (Kars İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünal, S. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri. Denizli: **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 7 Ss: 84 – 90.

Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik Ve Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, R. F. (2015). Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zencirci, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Yönetimin Demokratiklik Düzeyi: Katılım, Özgürlük ve Özerklik. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** Cilt 13, Sayı 24. ss.86-114.

Zencirci, İ. (2003). İlköğretim Okullarında Yönetimin Demokratiklik Düzeyinin Katılım Özgürlük ve Özerklik Boyutları Açısından Değerlendirilmesi (Balıkesir İli Örneği). Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İNTERNET KAYNAKÇASI

http://www.mebnet.net/genel-egsis/temel-ilkeler.htm

Şimşek, H. (2005). Örgütler, Yönetim ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış, www.mebnet.net/duyurular/seminer/Orgutler (Erişim tarihi, 31 Ağustos 2006).

KB. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). **Resmi Gazete,** Sayı: 28699, www.kb.gov.tr (Erişim tarihi, 6. Temmuz 2013).

EKLER

EK: 1

YÖNETİCİLER İÇİN BİLGİ TOPLAMA FORMU

1.Cinsiyetiniz:
a).( ) Kadın b).( ) Erkek

2.Yaş:.....

3.Yöneticilikteki kıdem:.....

4.Eğitim düzeyi:
a).( ) Doktora
b).( ) Yüksek Lisans d).( ) Ön Lisans (İki yada üç yıllık yüksek okul)
c).( ) Lisans e).( ) Ortaöğretim(Lise)

5.Okul yöneticiliği konusunda herhangi bir eğitim alıp almadığı
a).( ) Evet b).( ) Hayır

6.Okulun resmi ya da özel olması
a). ( )Resmi b). ( )Özel

7.Okulu bulunduğu yer:
a).( )İl merkezi b).( )İl gecekondu c).( )İlçe merkezi d).( )Köy

8. 30.3.2012 tarihinde kabul edilen 6287 sayılı Kanun ile 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'nda yapılan değişikliğe göre; okulunuzun durumu ne oldu:
a).( )İlkokul b).( )Ortaokul

9.Ortaokul ise hangisi:
a).( )İmam-hatip ortaokulu b).( )Diğer ortaokul

10.Okuldaki öğretim şekli:
a).( ) Normal b).( ) İkili

11.Okulunuzda görev yapan müdür yardımcısı sayısı :.....

12.Okulundaki kadın, erkek ve toplam öğretmen sayısı
Kadın öğretmen sayısı: Erkek öğretmen sayısı:
Toplam öğretmen sayısı:

EK:2

ÖĞRETMENLERİN BİLGİLERİ ANKETİ

Değerli Meslektaşım,

Aşağıdaki sorular, Milli Eğitim Bakanlığının uygulamaya koyduğu 'Öğrenci Merkezli Eğitim Projesinin' geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlayan bir araştırma için hazırlanmıştır. Bunun için öncelikle mesleki özellikleriniz ve okulunuzdaki ortam ve işleyiş hakkında 14 soru yer almaktadır. Ardından okulda karşılaştığınız sorunlara yönelik tutumunuz hakkında 18 soru daha bulunmaktadır.

Her soruyu kendinize en uygun gelen seçeneği (x) ile işaretleyerek cevaplayınız. Araştırmadan sağlıklı sonuç alınabilmesi için lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Vereceğiniz yanıtlar sadece araştırma için kullanılacağından adınızı yazmayınız. Soruları cevaplarken verdiğiniz emek ve harcadığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Reşide KABADAYI
Buca Eğitim Fakültesi öğretim üyesi

Seda TEPELİ
D.E.Ü.Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.Cinsiyetiniz:

( ) 1.Kadın ( )2. Erkek

2.Yaşınız: (yazınız) .....

3.Öğretmenlikteki hizmet süreniz (yazınız) .....

4. Medeni durumunuz nedir?
( )1. Evli
( )2. Bekâr

5.Eğitim Düzeyiniz:
( ) 1.Doktora ve Yüksek lisans
( ) 2.Lisans
( ) 3.Ön Lisans (İki ya da üç yıllık yüksek okul)

6. Mezun olduğunuz fakültenin/yüksekokulun adını yazınız.....

7.Öğretmenlik formasyonu aldınız mı?
( ) 1.Evet ( ) 2.Hayır

8.Alanınız:
( ) 1.Sınıf Öğretmeni ( ) 2.Branş Öğretmeni

9.Branş öğretmeniyseniz, branşınız:
( ) 1.Türkçe,( ) 4.Yabancı Dil (İngilizce, Almanca, Fransızca)
( ) 2.Matematik ve Fen Bilimleri ( ) 5.Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
( ) 3.Sosyal Bilgiler ( ) 6.Eğitsel, Sosyal ve Kültürel Faaliyetler (Beden Eğitimi, Resim, Müzik)

10. Sizce okulunuzda özgür bir ortam var mı?
( )1.Evet
( ) 2.Hayır
( ) 3.Kısmen

11.Sizce okulunuzda hoşgörülü ve esnek bir ortam var mı?
( ) 1.Evet
( ) 2.Hayır
( ) 3.Kısmen

12.Sizce okul yönetimi ayırım yapmadan herkese eşit ve adil davranıyor mu?
( ) 1.Evet
( ) 2.Hayır
( ) 3.Kısmen

13. Sizce okulunuzda yöneticiler ve öğretmenler arasında yeterli işbirliği var mı?
( ) 1.Evet
( ) 2.Hayır
( ) 3.Kısmen

14. Sizce okul yönetiminiz demokratik mi?
( ) 1.Evet
( ) 2.Hayır
( ) 3.Kısmen

EK:3

ÖĞRETMENLERİN SUSKUNLUK DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Kaygılarımı okul yöneticileriyle paylaşmaya isteksizim.....	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Yöneticilerimle konuşurken kendimi rahat hissederim.....	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Yöneticilerime güvenmediğim için sorunları söyleyemem.....	( )	( )	( )	( )	( )
4	Yöneticilerimin açık yürekli konuşmaları desteklemediklerini düşünüyorum.....	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Yöneticimin 'en iyi ben bilirim' şeklindeki tavırları onlarla görüşmemi anlamsız kılıyor.....	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Yöneticilerin fikirlerime kulak asmayacağını düşünüyorum.....	( )	( )	( )	( )	( )
7.	Okulda bazı sorunları bilmeme rağmen bunları kimseye söylemem.....	( )	( )	( )	( )	( )
8.	Yöneticilerim eleştirileri ve farklı düşünceleri hoşgörüyle karşılarlar.....	( )	( )	( )	( )	( )
9.	Yöneticilerime sorun bildirdiğimde imajımın zedeleneceğinden korkuyorum.....	( )	( )	( )	( )	( )
10.	Yöneticilerimin söylediklerimle ilgilenmeyeceklerini düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
11.	Okulumuzda çeşitli sorunları dile getirenler pek sevilmez.....	( )	( )	( )	( )	( )
12.	Sorunları ortaya koyduğumda ilişkilerimin bozulacağını düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
13.	Şikâyetlerimi okulda rahatlıkla dile getiririm.....	( )	( )	( )	( )	( )
14.	Meslektaşlarıma güvenmediğim için sorunları onlarla paylaşamam	( )	( )	( )	( )	( )
15.	Fikirlerimi ortaya koysam da hiçbir şeyin değişmeyeceğini düşünüyorum.....	( )	( )	( )	( )	( )
16.	Meslektaşlarımla fikir ayrılığı içerisinde olsam da susmam.....	( )	( )	( )	( )	( )
17.	Yönetim eksikliklerini gördüğüm halde dile getirmem.....	( )	( )	( )	( )	( )
18.	Sorunlar dile getirildikçe işler daha da kötüye gidiyor.....	( )	( )	( )	( )	( )

EK:4

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/6295819 10/12/2014
Konu: Seda TEPELİ
Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün01/12/2014 tarih ve 2335 sayılı yazısı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi Seda TEPELİ'nin **"İlköğretimde yönetimlerin Demokratikliği ve Öğretmenlerin Suskunluğu(İzmir İli Örneği)**"konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüze bağlı ekli listede bulunan ilçeler ve bu ilçelerde bulunan resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler ve yöneticilere uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen İlçelerin ek listede belirtilen okullarında, 2014-2015 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Vefa BARDAKCI
Müdür

OLUR
10/12/2014
Fatih DAMATLAR
Vali a.
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı ile Aynıdır.

Hükümet Konağı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr
Tel: (0232) 477 21 38
Faks: (0 312) 477 21 07

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden5cea-3a5a-3ca9-b7a0-853b kodu ile teyit edilebilir.