

Okul Öncesi Öğretmenlerinde Örgütsel Sessizlik: Algılanan Müdür Yönetim Tarzının Rolü¹

Selin Erten²

Nur Sılay³

Özet

Çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının, müdür yönetim tarzı algıları üzerindeki rolü incelenmiştir. Bu kapsamda çalışma İstanbul iline bağlı resmi ve özel anaokullarındaki okul öncesi öğretmenleriyle gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmanın çalışma grubunu 373 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışmada veriler müdür yönetim tarzını ölçen bir ölçek ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını ölçen bir ölçek ile elde edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının, müdür yönetim tarzı algıları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda sessizliğin kaynağı, okul ortamı, yönetici durumu ve duygu durumu alt boyutlarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Çalışma kapsamında çeşitli önerilere yer verilmiştir.

1. Giriş

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu sebeple yaşadığı sorunları çözmek için diğer insanlara ihtiyaç duyar. Toplumların oluşmasının temelinde de birliktelik isteyen bu ihtiyaç yer almaktadır. Toplumun sorunlarını çözmek, ihtiyaçlarını karşılamak için birlik yapılmasıyla örgütler oluşmuştur. Sürekli bir değişim halinde olan örgütlerin belirli amaçları vardır ve örgütler etkinliklerini bu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirirler (Alagöz, 2020; Demirbaş ve Bostancı 2020; Nartgün ve Demirer, 2012). Ekonomik ve sosyal gelişmelerdeki

- 1 Bu çalışma Selin Erten'in "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Müdür Yönetim Tarzı Algıları İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.
- 2 Bilim Uzmanı, Milli Eğitim Bakanlığı, sselin.erten@gmail.com, 0000-0002-4813-6092
- 3 Dr. Öğr. Üyesi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, nsilay@fsm.edu.tr, 0000-0002-1360-1302

ilerlemelerle örgütlerin en önemli kaynakları insan sermayesi olmuştur. Örgütteki insan sermayesi bu insanların yeni fikirleri, yaratıcı ve farklı önerileri ile düşünceleridir. Fakat bazı nedenlerden dolayı örgüttekiler sessiz kalır ve belirtilen bu fikir ve önerilerini örgüt yararına kullanmazlar, burada sessiz kalırlar (Afşar, 2013; Durak, 2014; Dyne, Ang & Botero, 2003; Gencer, 2018). Örgütteki bu sessiz kalma örgüt üyelerinin davranışsal bir seçimidir (Alioğulları, 2012). Seçilen bu sessizlik davranışı örgütün değişimlere ayak uydurmasını, varlığını sürdürmesini ve gelişmesini olumsuz olarak etkileyecektir. Eğitim örgütlerinden olan okulların girdisi ve çıktısı da insandır. Eğitim yönetimi eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşmasındaki en önemli unsurlardan birisidir. Hedeflere daha kolay ulaşılması, iyi planlanarak yürütülen bir eğitim yönetimi ile mümkündür. Bunların yanı sıra sistemsel bir yönetim süreci olan eğitim yönetimi eğitim sürecinin ana hedefleri doğrultusunda hareket eder (Çoban, 2019).

Yönetim tarzı, yöneticinin örgütü amaçlarına ulaştırmak için kullandığı yöntem ve yetkiyi kullanma biçimi olarak ifade edilir. Yöneticinin benimsediği yönetim tarzı ile sahip olduğu değerler ile alakalıdır (Akçay, 2020). Yöneticiler, başarı için pek çok yönetim tarzı benimserler. Bu yönetim tarzlarının hangisinin diğerlerine göre daha iyi olduğu sorununun doğru bir cevabı yoktur. Burada asıl olan örgütün amaçlarına götürecek yönetim tarzının seçilmesidir (Asar, 2021). Okul yöneticilerinin kullandıkları tarzlar; işbirlikli, demokratik ve katılımcı, otoriter, karşı koyucu, ilgisiz ve boyun eğici yönetim olarak ele alınmıştır (Üstüner, 2016). İşbirlikli yönetim tarzında okul ile ilgili tüm kararlarda okulun tüm üyelerinin de kararı alınır. İşbirlikli yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde uyum bozulmaz (İşeri, 2019, Yağ, 2019). Demokratik ve katılımcı yönetim tarzı kararların katılnmalı olarak verildiği yönetim tarzıdır (Baloğlu, 2014). Otoriter tarzda, müdürler çalışanların ulaşılacak istenen amaçlara, yasalara, politikalar ile usullere göre davranış sergilemelerini isterler. Müdür ile örgüt üyelerinin iletişim seviyesi düşük, etkileşimleri ise azdır (Gedik ve Üstüner, 2019). Karşı koyucu yönetim tarzında yöneticiler kurdukları düzeni devam ettirmek isterler. Öğretmenlerden gelen yenilik fikirlerine karşı çıkarlar (Abdurrezzak ve Üstüner, 2019). Boyun eğici yönetim tarzında diğerlerinin istediği gibi davranan, hayır diyemeyen, her şeyi kabul eden yönetici davranışları görülür (Uzdoğan, Kara ve Uzdoğan, 2015). İlgisiz yönetim tarzını benimsemiş bir yönetici ise okulun işleri ile ilgilenmez ve okulun işlerine karışmaz. Öğretmenlerin duygularına ve okulun başarısına karşı duyarlı değildir. Sorunlar karşısında endişelenmez ve sorunlara karşı ilgisizdir (Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018). Okul müdürlerinin okullarda eğitim lideri olmaları beklenir. Bu sebeple okul müdürlerinin benimsedikleri

yönetim tarzının işbirlikli ve demokratik olması beklenirken; ilgisiz, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzlarında olmamaları beklenir. Okuldaki eğitim ve öğretimin niteliğini okul müdürünün benimsediği yönetim tarzı doğrudan etkileyecektir. Okul müdürü sorunları çözmeli, öğretmenlerden gelen fikirleri önemseyerek kararları öğretmenlerle paylaşmalıdır. Bu görevleri göz önüne alındığında emir vermek, ilgisiz davranmak ve çözüm üretmemek okul müdürünün görevlerinden değildir (Alanoğlu, 2019). Helvacı ve Aydoğan (2011), Şahan (2018), Çoban (2019) hedeflere daha çabuk ulaşılabilmesi için eğitim yöneticilerinde olması gereken özellikleri şu şekilde belirtmişlerdir:

- Okul idarecileri hukuk tarafından verilen yetkilerini kullanmak yerine öğretmenlerin okulu sahiplenmelerini sağlayacak bir yönetim anlayışında olmalıdırlar.
- Yönetimle ilgili yeteneklerini geliştirmeli ve birçok alanda etkili olmalıdırlar.
- Öğretmenlerini okulda alınan kararlara katmalıdır.
- Değişim ve yenilikleri tahmin edebilmelidir.
- Geri dönütler vermelidir.
- Okuldaki öğrenci, öğretmen ve diğer paydaşlara karşı empati kurabilmelidir.
- Olaylara olumlu bakmalı, okulda çıkan krizleri fırsata çevirebilmelidir.
- Okul müdürü vizyonunu geliştirerek bütünsel bakış açısını geliştirmelidir.
- Yöneticilik kabiliyetlerinin yanında liderlik özelliklerini de geliştirmelidir.
- Çalışanları motive edebilmek için mizahı kullanabilmeli, korkulmayan ve ulaşılabilir biri olmalıdır.
- Günün gerektirdikleri yönünde kendini geliştirerek farklı tarzlarda yöneticilik yapabilmelidir.
- Okulun fiziki imkanlarını yeterli seviyede sağlamaktır.
- Sorunlara karşı duyarlı olmalı, yöneticiliği sevmeli, veliler ile işbirliği ve etkileşim içinde olmalıdır.

Örgütsel sessizlik üç türe ayrılmıştır. Bu türlerin temelinde örgüt üyelerinin motivasyonları yatmaktadır (Dyne et al., 2003). Bu sessizlik türlerinden kabullenici sessizlikte fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünen

öğretmenler sessiz kalırlar (Bayer Demirhan, 2020). Müdürler çalışanların fikirlerinin alınması konusunda dostça bir tutum sergileyerek ve çalışanlara dost canlısı davranarak bu durumu önleme çalışmalıdır (Gencer, 2018). Korunma amaçlı sessizlik davranışında bulunan öğretmenler fikirlerine gelecek tepkilerden, çatışma yaşamaktan ve dışlanmaktan korktukları için sessizliği seçerler. Bu süreçle okuldaki verimlilik düşer, öğretmenlerin örgüte aidiyet hissetmeleri ve örgüte bağlılıkları azalır (Gencer, 2018). Korumacı sessizlik türünde ise fedakârlık ve iş birliği duyguları ön plandadır. Bu tür örgütü ve örgüt üyelerinin çıkarlarını ön plana alan, kişisel çıkarlardan uzak olan bir yapısı vardır. Korumacı sessizlik türünün temelinde yardım etmek vardır. Kişisel beklentiler arka planda kalır. Örgüt içinde birlikte hareket etme söz konusudur ve bu tür bir sessizlik gönüllü, bilinçli bir eylemdir. Örgütsel sessizlik davranışının temelindeki nedenleri ifade ederken keskin kalıplar kullanmak hatalı olacaktır. Bunun nedeni örgütsel sessizlik davranışının soyut ve öznel derinlik içermesidir. Her örgüt kendine özgü özelliklere sahiptir. Bu nedenle de örgütsel sessizliğin nedenleri de farklılık gösterecektir. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) çalışmalarında örgütsel sessizliğin nedenlerini örgütsel, yönetsel, bireysel ve kültürel nedenler olarak dört temel başlıkta gruplamışlardır. Örgütsel sebepler, örgütsel sessizlik iklimi, adaletsizlik kültürü ve örgüt kültürünü içermektedir. Yönetimsel nedenlere bakıldığında idarecilerden olumsuz geri dönüş alma çekincesi, yönetim tarzı, idarecilerin önyargılı olacakları düşüncesi ile idarenin homojenlik durumu yer almaktadır. Bireysel nedenlerde örgüt üyesinin güven eksikliği, izolasyon korkusu, dencyimler, karakter özellikleri, ilişkileri bozma korkusu ve konuşmanın riskli bulunması yer almaktadır. Sonuncu başlık olan kültürel başlıkta ise kültürel yapı ve normlar ile güç mesafesi yer almaktadır. Örgüttekilerin ifadeleri nedeniyle yalnız bırakılma korkuları ile kendilerine güvenmemesi sessizlik davranışının bireysel nedenlerindedir. Bunun yanı sıra izin ve bireysel işlemlerde kolaylık sağlanması ile iyi insani ilişkiler içinde olma sebepleriyle de örgüttekiler sessizlik davranışını gösterebilirler (Özgan ve Külekçi, 2012). Okul müdürleri tarafından farklılıkların başarılı idare edilmediği okullarda yöneticinin otoriter davranışları, adaletsiz davranmaları ve fikirleri önemsememeleri öğretmenlerde sessizlik davranışının artmasına sebep olabilmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel sessizliği arttıran nedenlerden biri de örgüt kültürü olduğu söylenebilir (Bayer Demirhan, 2020; Gök, 2020). Okul müdürlerinin iletişim becerileri seviyeleri ve yöneticinin yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin azalmasında önemli bir etkidir (Azimi, 2021; Dervişoğlu, 2017). Özgan ve Külekçi (2012) çalışmalarında ilk olarak sessizliğin olumlu sonuçları görülse de uzun vadede çok büyük sorunlara sebep olacağını belirtmişlerdir. Örgütsel

sessizlik örgüt üyelerinin psikolojik problemlerinde artış olması, verimlilik ile motivasyonlarının azalmasıyla örgüt içinde gelişme ve iyileşmeyi engelleyecek olumsuz sonuçlara sebep olacaktır. Öğretmenlerin sessizlik davranışları pek çok sorunu ortaya çıkaracaktır. Bu sorunlardan bazıları; eğitimdeki ihtiyaçların belirlenememesi, okulda bulunan eksikliklerin bilinmemesi, öğrenci başarılarını arttırmak için yapılacak çalışmaların planlanamaması ile öğrenme ortamlarının düzenlenip geliştirilememesidir. Okul öncesi eğitim, eğitimin ilk basamağıdır. Bu dönemde öğrenilenlerin tüm yaşamda önemli olduğu için okul öncesi eğitimin önemi bilinmektedir. Okul öncesinde çalışan öğretmenler, okul öncesi eğitim alanını etkileyen öğelerden biridir (Gömleksiz ve Serhatlıoğlu, 2013). Okul öncesi eğitim kurumları eğitimin temelidir. Bu kurumlarda çalışmakta olanların sessizlik davranışlarının araştırılması önemlidir. Okullardaki sessizlik davranışının başarıyı istenmeyen yönler çekebilir, öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir, meydana gelen problemlerin çözümlerini zorlaştırabilir (Bayer Demirhan, 2020). Okul öncesi öğretmenlerinin fikirleri, bilgileri ve deneyimleriyle okuldaki eğitim süreçlerine etkin olarak katılmamaları eğitim süreçlerinin sağlıklı olarak yürütülmesi ve eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasını olumsuz etkileyecektir. Eğitimde olumsuz sonuçlar doğuran örgütsel sessizlik davranışının en temel nedenlerinden biri de okul yöneticileridir. Alanyazında örgütsel sessizliğin sebepleriyle ilgili araştırmalara bakıldığında yöneticilerin bu sebeplerde çok etkili oldukları görülmüştür. Örgütteki sessizlik davranışının sebeplerine arasında örgütsel ile yönetsel sebepler en önemli etmenlerdir (Çakıcı, 2008). Okul yöneticilerinin yönetme tarzlarıyla davranışlarının öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik davranışının ana neden olduğu söylenebilir. Alanyazında öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik davranışlarıyla ilgili araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Ama bu araştırmalarda okul öncesi branşı ile yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri üzerinde algıladıkları müdür yönetim tarzlarının rolünün incelenmesi incelenmeye değer bulunmuştur. Bu unsurlar açısından okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel davranışlarında müdür yönetim tarzı algılarının rolünün ne olduğunun araştırılması, bu iki unsur arasındaki ilişkinin düzeyinin incelenip belirlenmesi bu çalışmanın problem durumunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın genel amacı okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının, müdür yönetim tarzı algıları üzerindeki rolünün incelenmesidir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri eksikliklerin belirlenmesini engelleyecektir. Bu da öğrenme ortamlarının geliştirilememesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenememesi gibi sorunlara yol açacaktır. Bunların yanında başarının artması için yapılan

planlamaları da olumsuz etkileyecektir. Eğitimin temel basamağı olan ve çocukların gelişimlerinde önemli etkisi bulunan okul öncesi eğitim kurumlarında olumsuz sonuçlara neden olan örgütsel sessizlik davranışının araştırılması önemli görülmektedir. Sarıbay (2015)'a göre örgüt üyelerinin sessizlik davranışlarının en önemli nedenlerinden biri yönetici tutumlarıdır. Yöneticiler örgüt üyelerinin sessizlik davranışlarını bir güç gösterisi olarak kullanabilirler. Örgüt üyelerinin sessizlik davranışları onların onay verip rıza gösterdikleri anlamına gelmemektedir. Ülkemizde yapılan çalışmalara bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarında müdür yönetim tarzı algılarının rolü ile ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu unsurlar göz önüne alındığında yapılan çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Yöntem

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarında, algılanan müdür yönetim tarzının rolü çalışmada nicel araştırma yaklaşımlarından ilişkisel tarama modeli ile incelenmiştir. Çalışmada ayrıca okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ve müdür yönetim tarzı algıları çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmanın verileri “Kişisel Bilgi Formu”, Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve Üstüner (2016) tarafından geliştirilen “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” ile elde edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

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

Müdür ile Çalışma Süresi	0-2	209	56,0
	3-4	107	28,7
	5 ve üzeri	57	15,3
Müdürün Branşı	Okul Öncesi Öğretmenliği	158	42,4
	Diğer	215	57,6

Verilerin toplanması aşamasında önce ölçek izinleri alınmış, ardından etik kurul izni ve Milli Eğitim Müdürlüğü'nden uygulama izni alınmıştır. Çalışmaya İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi ve özel anasınıfları ile anaokullarında çalışan gönüllülükle çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenleri dahil edilmiştir. Çalışma kapsamında okul öncesi öğretmenlerine “Kişisel Bilgi Formu”, Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ile Üstüner (2016) tarafından geliştirilen “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” uygulanmıştır. Çalışmada verilerin analizi sürecinde öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda verilerin analizinde betimsel istatistiksel analiz yöntemleri, ortalamalar arası fark analizi ve ilişki veri analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler bulgular bölümünde sunulmaktadır.

3. BULGULAR

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

‘Okul öncesi öğretmenlerinin algıladıkları müdür yönetim tarzları ile örgütsel sessizlik algı düzeyleri nedir?’ sorusu çalışmanın ilk alt problemidir. Bu probleme yönelik veriler Tablo 3.1.1.’de sunulmuştur.

Tablo 3.1.1. Öğretmenlerin Müdür Yönetim Tarzı Algı Düzeyleri

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

Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutlarıdır. Tablo 3.1.1. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin en yüksek puanı işbirlikli yönetim tarzında aldıkları ($\bar{X} = 22,96$) belirlenmiştir. İşbirlikli yönetim tarzını otoriter ($\bar{X} = 17,63$), ilgisiz ($\bar{X} = 13,66$) ve karşı koyucu yönetim tarzı ($\bar{X} = 8,40$) alt boyutları izlemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin bulgular ise Tablo 3.1.2.'de sunulmuştur.

Tablo 3.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeyleri

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

Örgütsel Sessizlik Ölçeği beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar okul ortamı faktörü, duygu durumu faktörü, sessizliğin kaynağı faktörü, yönetici faktörü ve izolasyon faktörüdür. Tablo 3.1.2. incelendiğinde en yüksek puanların sessizliğin kaynağı faktörünün aldığı görülmüştür. Sessizliğin kaynağı faktörünü okul ortamı faktörü ($\bar{X} = 12,26$), yönetici faktörü ($\bar{X} = 11,02$), duygu durumu faktörü ($\bar{X} = 10,31$) ve izolasyon faktörü ($\bar{X} = 10,13$) izlemektedir.

3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Okul öncesi öğretmenlerinin algıladıkları müdür yönetim tarzı eğitim düzeyi değişkeni, mesleki kıdem yılı değişkeni, çalışılan kurum türü değişkeni, müdür ile çalışma süresi değişkeni ve okul müdürünün branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusu çalışmanın ikinci alt problemidir. Bu değişkenlere göre müdür yönetim tarzı algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediği aşağıda sunulmuştur.

3.2.1. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Müdür Yönetim Tarzı Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.2.1.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.2.1.1. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Müdür Yönetim Tarzı Algıları

Boyutlar	Gruplar	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Scheffe)
İşbirlikli Y.T.	A-Önlisans	G. Arası	516,962	2	258,481	4,253	,015*	A>B A>C
	B-Lisans	G. İçi	22488,512	370	60,780			
		Toplam	23005,475	372				
Otoriter Y.T.	A-Önlisans	G. Arası	442,731	2	221,366	3,994	,019*	C>B
	B-Lisans	G. İçi	20505,681	370	55,421			
		Toplam	20948,413	372				
İlgisiz Y.T.	A-Önlisans	G. Arası	202,516	2	101,258	2,918	,055	
	B-Lisans	G. İçi	12839,242	370	34,701			
		Toplam	13041,759	372				
Karşı Koyucu Y.T.	A-Önlisans	G. Arası	165,835	2	82,918	4,814	,009*	C>A C>B
	B-Lisans	G. İçi	6373,644	370	17,226			
		Toplam	6539,480	372				

* $p < 0.05$

Tablo 3.2.1.1. verilerine göre anlamlı fark işbirlikli yönetim, otoriter yönetim ve karşı koyucu yönetim tarzlarında bulunmuştur. İşbirlikli tarzda anlamlı farkın da önlisans-lisans ve önlisans-lisansüstü mezunu olan okul öncesi öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Otoriter tarzda lisans-lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır. Karşı koyucu tarzda ise önlisans-lisansüstü ve lisans-lisansüstü mezunları arasında olduğu görülmüştür. İlgisiz yönetim tarzında ise anlamlı fark bulunamamıştır.

3.2.2. Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine Göre Müdür Yönetim Tarzı Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzının mesleki kıdem yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.2.2.1.' de sunulmuştur.

Tablo 3.2.2.1. Öğretmenlerin Mesleki Kadem Yılı Değişkenine Göre Müdür Yönetim Tarzı Alguları

Boyutlar	Gruplar	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark
İşbirlikli Y.T.	A-1-5	G. Arası	673,187	4	168,297	2,773	,027*	A>B
	B-6-10	G. İçi	22332,287	368	60,686			A>D
	C-11-15	Toplam	23005,475	372				C>B
	D-16-20							
	E-21+							
Otoriter Y.T.	A-1-5	G. Arası	369,183	4	92,296	1,650	,161	
	B-6-10	G. İçi	20579,230	368	55,922			
	C-11-15	Toplam	20948,413	372				
	D-16-20							
	E-21+							
İlgisiz Y.T.	A-1-5	G. Arası	486,598	4	121,650	3,566	,007*	A>E
	B-6-10	G. İçi	12555,160	368	34,117			B>E
	C-11-15	Toplam	13041,759	372				C>E
	D-16-20							D>E
	E-21+							
Karşı Koyucu Y.T.	A-1-5	G. Arası	144,614	4	36,153	2,080	,083	
	B-6-10	G. İçi	6394,866	368	17,377			
	C-11-15	Toplam	6539,480	372				
	D-16-20							
	E-21+							

* $p < 0.05$

Tablo 3.2.2.1. verilerine göre anlamlı fark işbirlikli yönetim ve ilgisiz yönetim tarzlarında bulunmuştur. İşbirlikli tarzda anlamlı farkın 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 16-20 yıl ve 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. İlgisiz tarzda ise 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında kıdeme sahip olan öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. Otoriter ve karşı koyucu tarzda anlamlı fark bulunamamıştır.

3.2.3. Çalışılan Kurum Türü Yılı Değişkenine Göre Müdür Yönetim Tarzı Alguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim çalışılan kurum türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.2.3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.2.3.1 Öğretmenlerin Çalışılan Kurum Türü Yılı Değişkenine Göre Müdür Yönetim Tarzı Algıları

Boyutlar	Kurum Türü	N	\bar{x}	SS	F	p
İşbirlikli Yönetim Tarzı	Resmi Anaokulu	147	22,84	8,12	,296	,828
	Özel Anaokulu	57	23,86	8,15		
	Resmi Anasınıfı	159	22,75	7,66		
	Özel Anasınıfı	10	23,00	6,09		
Otoriter Yönetim Tarzı	Resmi Anaokulu	147	17,31	7,20	1,572	,196
	Özel Anaokulu	57	17,81	8,22		
	Resmi Anasınıfı	159	17,56	7,56		
	Özel Anasınıfı	10	22,60	5,78		
İlgisiz Yönetim Tarzı	Resmi Anaokulu	147	13,82	5,84	,392	,759
	Özel Anaokulu	57	14,00	6,18		
	Resmi Anasınıfı	159	13,32	6,00		
	Özel Anasınıfı	10	14,80	4,61		
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	Resmi Anaokulu	147	8,48	4,15	,510	,676
	Özel Anaokulu	57	8,26	4,02		
	Resmi Anasınıfı	159	8,27	4,37		
	Özel Anasınıfı	10	9,90	2,73		

* $p < 0.05$

Tablo 3.2.3.1. verilerine göre algıladıkları müdür yönetim çalışılan kurum türü değişkeni arasında hiçbir alt boyutta anlamlı fark bulunamamıştır.

3.2.4. Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Müdür Yönetim Tarzı Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzlarının müdürle çalışma süresine değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.2.4.1.' de sunulmuştur.

Tablo 3.2.4.1. Öğretmenlerin Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Müdür Yönetim Tarzı Algıları

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

* $p < 0.05$

Tablo 3.2.4.1. verilerine göre algıladıkları müdür yönetim tarzı ve müdürle çalışma süresi değişkeni arasında hiçbir alt boyutta anlamlı fark bulunamamıştır.

3.2.5. Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre Müdür Yönetim Tarzı Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzlarının okul müdürünün branşı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.2.5.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.2.5.1. Öğretmenlerin Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre Müdür Yönetim Tarzı Algıları

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

* $p < 0.05$

Tablo 3.2.5.1. verilerine göre algıladıkları müdür yönetim tarzı ve müdürün branşı değişkeni arasında hiçbir alt boyutta anlamlı fark bulunamamıştır.

3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları eğitim düzeyi değişkeni, mesleki kıdem yılı değişkeni, çalışılan kurum türü değişkeni, müdür ile çalışma süresi değişkeni ve okul müdürünün branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusu araştırmanın üçüncü alt problemidir. Bu değişkenlere göre örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı farklılık gösterip göstermediği aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.3.1.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.3.1.1. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Boyutlar	Gruplar	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Scheffe)
Okul Ortamı	A-Ön Lisans	G. Arası	24,151	2	12,075	1,057	,348	
	B-Lisans	G. İçi	4226,101	370	11,422			
	C-Lisansüstü	Toplam	4250,252	372				
Duygu Durumu	A-Ön Lisans	G. Arası	64,404	2	32,202	3,654	,027*	B>A
	B-Lisans	G. İçi	3261,141	370	8,814			
	C-Lisansüstü	Toplam	3325,544	372				
Sessizliğin Kaynağı	A-Ön Lisans	G. Arası	80,154	2	40,077	2,142	,119	
	B-Lisans	G. İçi	6923,476	370	18,712			
	C-Lisansüstü	Toplam	7003,630	372				
Yönetici	A-Ön Lisans	G. Arası	21,050	2	10,525	1,150	,318	
	B-Lisans	G. İçi	3387,818	370	9,156			
	C-Lisansüstü	Toplam	3408,869	372				
İzolasyon	A-Ön Lisans	G. Arası	112,983	2	56,492	5,546	,004*	B>A
	B-Lisans	G. İçi	3768,840	370	10,186			C>A
	C-Lisansüstü	Toplam	3881,823	372				

* $p < 0.05$

Tablo 3.3.1.1. verilerine göre anlamlı fark duygu durumu ve izolasyon faktörlerinde bulunmuştur. Duygu durumu alt boyutunda anlamlı farkın önlisans-lisans mezunu olan öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. İzolasyon alt boyutunda ise anlamlı farkın önlisans-lisans mezunu olan öğretmenler ve önlisans-lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici faktörlerinde ise anlamlı fark bulunamamıştır.

3.3.2. Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.3.2.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.3.2.1. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Boyutlar	Gruplar	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Scheffe)
Okul Ortamı	A-1-5	G. Arası	94,862	4	23,716	2,100	,080	
	B-6-10	G. İçi	4155,390	368	11,292			
		Toplam	4250,252	372				
	C-11-15							
	D-16-20							
Duygu Durumu	A-1-5	G. Arası	54,116	4	13,529	1,522	,195	
	B-6-10	G. İçi	3271,428	368	8,890			
		Toplam	3325,544	372				
	C-11-15							
	D-16-20							
Sessizliğin kaynağı	A-1-5	G. Arası	95,531	4	23,883	1,272	,280	
	B-6-10	G. İçi	6908,099	368	18,772			
		Toplam	7003,630	372				
	C-11-15							
	D-16-20							
Yönetici	A-1-5	G. Arası	9,585	4	2,396	,259	,904	
	B-6-10	G. İçi	3399,283	368	9,237			
		Toplam	3408,869	372				
	C-11-15							
	D-16-20							
İzolasyon	A-1-5	G. Arası	102,080	4	25,520	2,485	,043*	B>A
	B-6-10	G. İçi	3779,743	368	10,271			B>C
		Toplam	3881,823	372				
	C-11-15							
	D-16-20							
E-21+								

* $p < 0.05$

Tablo 3.3.2.1. verilerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri ve mesleki kıdem yılı değişkeni arasında hiçbir alt boyutta anlamlı fark bulunamamıştır.

3.3.3. Çalışılan Kurum Türü Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.3.3.1.' de sunulmuştur.

Tablo 3.3.3.1. Öğretmenlerin Çalışılan Kurum Türü Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

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

* $p < 0.05$

Tablo 3.3.3.1. verilerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri ve çalışılan kurum türü değişkeni arasında hiçbir alt boyutta anlamlı fark bulunamamıştır.

3.3.4. Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.3.4.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.3.4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

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

* $p < 0.05$

Tablo 3.3.4.1. verilerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri ve müdürle çalışma süresi değişkeni arasında hiçbir alt boyutta anlamlı fark bulunamamıştır.

3.3.5. Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul müdürünün branşı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.3.5.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.3.5.1. Öğretmenlerin Okul Müdürünün Branşı Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

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

Tablo 3.3.5.1. verilerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri ve okul müdürünün branşı değişkeni arasında hiçbir alt boyutta anlamlı fark bulunamamıştır.

3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

‘Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde müdür yönetim tarzı algılarının rolü nedir?’ sorusu araştırmanın dördüncü alt problemidir. Bu probleme yönelik veriler Tablo 3.4.1.’de sunulmuştur.

Tablo 3.4.1. Öğretmenlerin Müdür Yönetim Tarzı Alguları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

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

** $p < .01$

Tablo 3.4.1. verilerine göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleriyle müdür yönetim tarzı algıları arasında genel olarak anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu görülmüştür. İşbirlikli yönetim tarzı alt boyutu ile örgütsel sessizliğin tüm faktörleri arasında negatif ve orta seviyede anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlgisiz yönetim tarzı alt boyutu ile örgütsel sessizliğin tüm faktörleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda duygu durumu ve okul ortamı alt boyutlarında orta diğer alt boyutlarda ise düşük seviyede anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutu ile örgütsel sessizliğin tüm faktörleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda yönetici alt boyutunda düşük, diğer alt boyutlarda ise orta seviyede anlamlı bir ilişki görülmüştür. Okul öncesi öğretmenlerinin algıladıkları işbirlikli müdür yönetim tarzına göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 3.4.2. Algıladıkları İşbirlikli Müdür Yönetim Tarzına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili R
Sabit	40.095	1,482	-	27,613	,000	-
Okul Ortamı	-,913	,147	-,393	-6,227	,000	-,570
Duygu Durumu	-,602	,182	-,229	-3,302	,001	-,523
Sessizliğin Kaynağı	-,114	,119	-,063	-,965	,335	-,395
Yönetici	,070	,160	,027	,436	,663	-,304
İzolasyon	,052	,163	,021	,319	,750	-,383

R= ,594 R²= ,353
F= 39,993 p= .000

Tablo 3.4.2. verilerine göre işbirlikli yönetim tarzı ile okul ortamı ve duygu durumu alt boyutlarında negatif yönde orta seviyede anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sessizliğin kaynağı, izolasyon ve yönetici alt boyutlarında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Değişkenlerin işbirlikli yönetim tarzı üzerindeki önem sırası; okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon şeklindedir. Okul öncesi öğretmenlerinin algıladıkları otoriter müdür yönetim tarzına göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.4.3.'de sunulmuştur.

Tablo 3.4.3. Otoriter Müdür Yönetim Tarzı Algularına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili R
Sabit	1,742	1,476	-	1,181	,239	-
Okul Ortamı	1,049	,146	,473	7,182	,000	,535
Duygu Durumu	,022	,182	,009	,123	,902	,414
Sessizliğin Kaynağı	,223	,118	,129	1,893	,059	,380
Yönetici	-,040	,159	-,016	-,254	,800	,287
İzolasyon	-,038	,162	-,016	-,233	,816	,339
R= ,543 R ² = ,295						
F= 30,753 p= .000						

Tablo 3.4.3. verilerine göre otoriter yönetim tarzı ile sadece okul ortamı alt boyutu arasında pozitif ve orta seviyede anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul öncesi öğretmenlerinin algıladıkları ilgisiz müdür yönetim tarzına göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.4.4.'de sunulmuştur.

Tablo 3.4.4. Algıladıkları İlgisiz Müdür Yönetim Tarzına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 3.4.4. verilerine göre ilgisiz yönetim tarzı ile sadece okul ortamı alt boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Okul öncesi öğretmenlerinin algıladıkları karşı koyucu müdür yönetim tarzına göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.4.5.'de sunulmuştur.

Tablo 3.4.5. Algılanan Karşı Koyucu Müdür Yönetim Tarzına Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 3.4.5. verilerine bakıldığında karşı koyucu yönetim tarzı ile sadece okul ortamı alt boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüştür.

4. Sonuç

Çalışmada Üstüner (2016) tarafından geliştirilen “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” verileri incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları müdürleri daha çok iş birlikli yönetim tarzında algıladığı bulunmuştur. Bunu sırasıyla otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı algıları takip etmektedir. En yüksek puan iş birlikli yönetim algısındayken en düşük puan karşı koyucu yönetim algısındadır. Algılanan müdür yönetim tarzının üç alt boyutu ile öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu üç alt boyut işbirlikli, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzıdır. Anlamlı fark bulunamayan yönetim tarzı ise ilgisiz yönetim tarzıdır. Bu unsurlar göz önüne alındığında çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin eğitim düzeyleri ile işbirlikli yönetim, otoriter yönetim ve karşı koyucu yönetim tarzı algılarıyla anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. İlgisiz yönetim tarzı ile eğitim düzeyi arasında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. Eğitim düzeyi önlisans olan öğretmenlerin müdürlerinin tarzını lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlere göre daha çok işbirlikli algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin ise müdürlerinin tarzını lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlere göre daha çok otoriter tarzda algıladıkları bulunmuştur. Eğitim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin müdürlerini önlisans mezunu ve lisans mezunu olan öğretmenlerden daha çok karşı koyucu yönetim tarzında algıladıkları belirlenmiştir. Araştırmada önlisans eğitim seviyesindeki öğretmenlerin işbirlikli müdür yönetim algıları, lisansüstü

eğitim seviyesindeki öğretmenlerin otoriter ve karşı koyucu müdür yönetim algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile eğitim düzeyleri arasında bir farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Algılanan müdür yönetim tarzının iki alt boyutu ile öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu iki alt boyut işbirlikli ve ilgisiz yönetim tarzıdır. Bu unsurlar göz önüne alındığında çalışmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin meslekteki kıdem yılları ile işbirlikli ve ilgisiz yönetim tarzları arasında anlamlı farklılık varken otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzları arasında ise anlamlı fark bulunmamıştır. Kıdem yılı 1-5 yıl olan öğretmenlerin 6-10 ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre müdürlerini daha çok işbirlikli yönetim tarzında algıladıkları sonucu bulunmuştur. Kıdem yılı 11-15 yıl olan öğretmenlerin de işbirlikli yönetim tarzı algılarının 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden fazla olduğu belirlenmiştir. Kıdem yılı 21 sene ve üzeri olan öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzı algılarının kendilerinden daha az mesleki kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha düşük olduğu donucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ilgisiz yönetim algıları daha yüksektir. Veriler incelendiğinde düşük kıdemli öğretmenlerin ilgisiz ve işbirlikli yönetim algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin resmi anaokulu ya da anasınıfı ile özel anaokulu ve anasınıfında çalışmalarının, müdür ile çalışma yıllarının, müdürün branşının yönetim tarzı algılarında bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Çalışmada Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” sonuçları incelendiğinde ise okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının daha çok sessizliğin kaynağı alt boyutunda olduğu bulunmuştur. Bunu sırasıyla okul ortamı, yönetici, duygu durumu ve izolasyon faktörlerinin izlediği belirlenmiştir. En yüksek puan sessizliğin kaynağı faktörüyken en düşük puanlar ise izolasyon faktöründedir. Örgütsel sessizlik algılarının iki boyutu ile öğretmenlerin eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu iki anlamlı fark izolasyon ve duygu durumu faktörleridir. Anlamlı fark bulunmayan faktörler ise yönetici, sessizliğin kaynağı ve okul ortamı alt boyutlarıdır. Lisans mezunu olan okul öncesi öğretmenlerinin önlisans mezunu olan öğretmenlere göre örgütsel sessizlik algılarındaki duygu durumu ve izolasyon faktörlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Mezuniyet seviyesi lisansüstü olan öğretmenler ise mezuniyet seviyesi önlisans olan öğretmenlere göre örgütsel sessizlik algılarındaki izolasyon faktörü daha yüksektir. Araştırmada lisansüstü ile lisans mezuniyete sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları diğerlerine göre daha yüksektir. Araştırmada öğretmenlerin mezun oldukları eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel sessizlikleri de artmıştır. Örgütsel

sessizliğin tek alt boyutu ile öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu alt boyut izolasyon faktörüdür. Anlamlı fark bulunmayan faktörler ise müdürle çalışma süresi, kurum türü ve okul müdürünün branşı alt boyutlarıdır. Kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlerin 1-5 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre örgütsel sessizlik algılarındaki izolasyon faktörü daha yüksek bulunmuştur. Yapılan bu çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri üzerinde algıladıkları müdür yönetim tarzının rolü incelenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri üzerinde algıladıkları müdür yönetim tarzının rolünün büyük olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışma müdürlerin sergiledikleri yönetim tarzının öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğin önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Bu unsurlar göz önüne alındığında çalışma sonuçlarına göre müdür yönetim tarzlarının örgütsel sessizliğin sebeplerinden biri olduğu bulunmuştur. Müdürlerin sergilediği işbirlikli tarzın örgütsel sessizliği düşürdüğü görülmüştür. Öğretmenlerde örgütsel sessizliği arttıran müdür yönetim tarzları ise ilgisiz, otoriter ve karşı koyucu tarzlardır. Bu kapsamda müdürlerin sergilediği işbirlikli yönetim stillerinin hem okulda hem de eğitimde gelişime neden olacağı düşünülmektedir. Otoriter yönetim, ilgisiz yönetim ve karşı koyucu müdür yönetim tarzlarının ise hem okul için hem de eğitim için olumsuz sonuçlara neden olacağı düşünülmektedir.

5. Kaynakça

- Abdurrezzak, S. ve Üstüner, M. (2019). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı ve İçsel Motivasyonun Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçay, P. (2020). Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Tarzlarının Değerler Çerçevesinde İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 19-32.
- Alagöz, E. (2020). *İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Alguları Arasındaki İlişkinin Analizi* (Doktora Tezi). Elâzığ: Fırat Üniversitesi.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki -Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Asar, R. (2021). *Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları ve Sergiledikleri Yönetim Tarzları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Azimi, M. (2021). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Baloğlu, N. (2014). Karar Verme. Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde (s.225-250). Pegem Akademi.
- Buyer Demirhan, N. (2020). *Anaokullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Alguları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çoban, B. (2019). *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ve Algı Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Demirbaş, F. & B. Bostancı, A. (2020). Okulların Örgütsel Öğrenmeleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1426-1439.
- Dervişoğlu, Ç. (2017). *Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Beyoğlu İlçesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eroğlu, A., Adıgüzel, O. & Öztürk, U. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzının Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 53-68.
- Gencer, M. (2018). *Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gök, M. (2020). *Öğretmenlerin Okullardaki Farklılıkların Yönetimine İlişkin Alguları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Gömlüksiz, M. ve Serhatlıoğlu, B. (2013). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Özyeterlik İnançlarına İlişkin Görüşleri. *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume*, 8(7), 201-221.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- İşeri, B. (2019). *Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.

- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3, 33-49.
- Sarı, M., Yıldız, E. ve Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208.
- Şahan, G. (2018). Etkili Okul Müdürlerinin Özellikleri. II. *Uluslararası Sınırsız Eğitim ve Araştırma Sempozyumu (USEAS2018)*. Erişim adresi https://acikerisim.bartın.edu.tr/bitstream/handle/11772/1863/USEAS20%202018_TamMetin%20Etkili%20Okul%20Müdürleri.pdf?sequence=1&isAll%20owed=yv,%20Erişim%20tarihi:%2007.01.2020
- Sarıbay, B. K. (2015). *Örgütsel Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Uzğören, N., Kara, H. ve Uzğören, E. (2015). Yöneticilerde Boyun Eğici Davranış Eğilimlerinin Chaid Analizi ile İncelenmesi: Yönetici Adayı Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, 61, 451-462.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Yağ, T. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları ile Hesap Verebilirlik Yönelimleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

