

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ TÜRLERİNE VE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞE İLİŞKİN BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİ¹****VIEWS OF THE BRANCH TEACHERS REGARDING THE TYPES OF POWER
EMPLOYED BY SCHOOL PRINCIPALS AND THE ORGANIZATIONAL SILENCE****Yrd. Doç. Dr. Sibel GÜVEN**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
ABD,s_guven@comu.edu.tr, Çanakkale/Türkiye**Sınıf Öğretmeni Havva KULBAK**Çanakkale Merkez Mehmet Akif Ersoy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi,
havvakulbak@gmail.com, Çanakkale/Türkiye**Yüksek Lisans Öğrencisi, Ecem Nur BURUNSUZOĞLU**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi,
ecemburn@gmail.com, Çanakkale/Türkiye**ÖZ**

Güç, örgüt içerisinde hedeflenen faaliyetlere ve davranışlara ulaşmada örgütsel öğrenmeyi en çok etkileyen ve dengeyi sağlayan en önemli etkenlerden birisi olarak görülmektedir. Yönetim açısından bakıldığında da, çalışanların yönlendirilmesi, işlerin planlanan zamanda ve eksiksiz yapılması açısından güç önemli bir etkidir. Ancak gücün kullanımı ile birlikte ortaya çıkabilecek olası sonuçlar da yöneticiler ve örgütün verimliliği için son derece önem taşımaktadır. Örgütsel sessizlik ortaya çıkabilecek olası sonuçlar içinde yer almakta ve son zamanlarda yerli ve yabancı alan yazında ve örgütsel davranış araştırmalarında büyük önem taşımaktadır. Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerine ve örgütsel sessizliğe ilişkin branş öğretmenlerinin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada, nitel araştırma yöntemleri desenlerinden biri olan olgu bilim kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında meslek liselerinde görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 20 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin bütün güç türlerini kullandıkları ama özellikle yasal güç ve karizmatik güçlerini daha ön plana çıkardıkları görülmüştür. Ayrıca, öğretmenler örgütsel sessizliği fikir beyan etmeme, tepkide bulunmama ve çaresizlik olarak tanımlamışlar, sessiz kalma nedenlerini en çok düşüncelerinin destek bulmaması şeklinde açıklamışlardır. Sessiz kalmalarının sonucunda iletişim problemlerinin arttığını ve örgüte olan bağlılıklarının azaldığını, demokratik bir ortam oluşturularak ve güven iklimi yaratılarak örgütsel sessizliğin aşılabileceğine ilişkin önerilerde bulunmuşlardır.

Anahtar sözcükler: güç, güç çeşitleri, sessizlik, örgütsel sessizlik**ABSTRACT**

Power is seen as one of the most important factors that affect organizational learning and achieve balance in achieving targeted activities and behaviors within the organization. From the point of view for management, the power of the employees is important in order to direct the employees and to make the work planned and complete. However, the possible consequences that may arise with the use of power are also of great importance to the managers and the efficiency of the organization. Organizational silence is taking place in possible outcomes and has recently been of great importance in domestic and foreign literature and organizational behavior research. This research aims to reveal the opinions of branch teachers about the types of power and organizational silence used by school principals. In this research phenomenology which is the one of the patterns of qualitative research methods is used. The study group of the study constitutes 20 branch teachers working in vocational high schools in 2016-2017 academic year. The data of the study were collected through a semi-structured interview form. The obtained data were analyzed using descriptive analysis technique. According to the results of the research, it was seen that the teachers used all types of powers but principally the legal power and charismatic powers. In addition, the teachers have defined organizational silence as not declaring ideas, not being in the reaction and desperation, and the reasons of silence as the most notion of support. They have made suggestions that as a result of their silence, communication problems increase and their loyalties decrease, a democratic environment is created and organizational silence can be overcome by creating a confidence climate.

Key words: Power, Types Of Power, Silence, Organizational Silence

¹Bu araştırma 19-21 Ekim tarihleri arasında Ankara'da gerçekleştirilen VIII. Uluslararası Eğitim Yönetim Forumunda özet bildiri olarak sunulmuştur.

EXTENDED ABSTRACT

It is of capital importance that schools which are one of the most important institutions in society are democratic and administered democratically. The fact that schools are democratic environments is also very important for the freedom of expression of students and teachers who will shape society in the future. At this point the types of power employed by school principals have a strong influence on the democratic environment of a school. Positive influence reduces the silence within the organization, as a result of which the organization will come closer to achieving its goals and continue existing effectively. Therefore, the objective of this study is to reveal the views of the branch teachers regarding the types of power employed by school principals and the organizational silence. As part of the study answers to the questions below have been sought.

- ✓ What are the views of the branch teachers regarding the types of power that the school principals have?
- ✓ What are the views of the branch teachers regarding the organizational silence?
- ✓ What are the reasons for the branch teachers to remain silent?
- ✓ What are the views of the branch teachers as to how they feel as a result of remaining silent?
- ✓ What are the views of the branch teachers regarding the consequences of their remaining silent?
- ✓ What are the views of the branch teachers regarding the work environment that they desire?

Among the qualitative research patterns, phenomenology pattern was used in this study which aims at revealing the views of the branch teachers regarding the types of power employed by school principals and the organizational silence. In the studies where phenomenology pattern is used, those who experience the phenomenon on which the study centers and who can reflect this phenomenon are individuals or groups. One of the data collection tools in phenomenology pattern studies is interview (Yıldırım and Şimşek, 2006).

Twenty-five branch teachers who work at vocational high schools in the central district of the province of Çanakkale form the working group of the study. However, because the participation in the study is based on voluntariness, only twenty teachers out of twenty-five participated in the study. Professional seniority of the teachers who participated in the study varies between two and twenty-nine years. There are seven teachers whose professional seniority varies between 2 and 10 years, eight teachers between 11 and 20 years and lastly five teachers between 21 and 29 years. Thirteen of the teachers who participated in the study are female, and seven are male.

The data of the study were collected through an interview form. Before developing the data collection tool, a review of literature regarding the aforementioned field was conducted. Then the prepared interview questions were broached to an academic member who is an expert in the field of educational administration. According to the received feedbacks, the interview form was put into final form. The interview form consists of two parts. While information as to the gender, seniority and branch of the teachers are given place to in the first part, the second part consists of six questions.

In order to collect the data for the study, first of all the teachers were asked for an appointment. The interviews were conducted face-to-face with twenty branch teachers who gave a positive feedback to the appointment request. The interviews were based completely on voluntariness. To reflect the views of the participants conspicuously they were sometimes directly quoted and descriptive analysis method was used (Türnüklü, 2000).

According to the results obtained, the branch teachers think that most of the school principals mostly use their legal power, charismatic power and reward power respectively. According to another result of the study, the branch teachers describe organizational silence as not expressing an

opinion, not giving a reaction and not having a voice because they think that they do not have any power. According to another result obtained through the findings of the study, the branch teachers say that the reason for their remaining silent is that they are afraid of not being supported, being faced with prejudice and benefiting from nothing.

According to another result of the study, the branch teachers feel hopeless, worthless, remorseful, alienated and humiliated in consequence of remaining silent. The branch teachers also indicate that communication problems between them and the principals emerge in case of being faced with a situation where they have to remain silent, which leads to unjust task sharing, conflict, psychologic damage and a decrease in loyalty to the organization. The last result of the study is about how the work environment at schools should be according to the branch teachers. In their opinion this environment should be democratic, reassuring and intimate where it is possible to communicate healthily. It should not be forgotten that the more the organizational silence increases, the less the loyalty to the organization and the effectiveness of the organization becomes.

Consequently, it is possible to say that the reason for the branch teachers to remain silent is that the school principals use their legal power more compared to other types of power. What makes an organization successful is the peace between employees. This is directly related to the school principals' proper use of power. The power of having a proficiency in a field, just like charismatic power, depends on the abilities of a person and is independent from rank or position. It should not be forgotten that the most effective and strongest type of power is the power of having a proficiency in a field.

1. GİRİŞ

İnsanların sosyal yaşamlarındaki davranışlarının güç ilişkilerine göre şekillendiği ve bütün ilişkilerinin bir çeşit güç ilişkisini yansıtan özellikler taşıdığı bilinmektedir (Milton, 2000). Bu durum örgütler için de geçerlidir. Bütün sosyal örgütler bireyleri kontrol mekanizmasına sahiptir; özellikle de resmi örgütlerde bu mekanizmanın temel yapı taşı güç olarak karşımıza çıkar. Güç, örgütlerde soyut bir kuvvettir. Gözle görünmez ama etkisi hissedilebilir (Daft, 2015). Güç, örgüt içerisinde hedeflenen faaliyetlere ve davranışlara ulaşmada örgütsel öğrenmeyi en çok etkileyen ve dengeyi sağlayan en önemli enstrümandır (Gökkaya, 2010). Fakat literatürde gücün tutarlı bir tanımlaması yapılamamıştır. Bazı çalışmalar gücü bir çare olarak, bazıları ise sosyal ilişkilerde bağımlılığın bir çeşidi olarak tanımlamışlardır (Koşar ve Çalık, 2011). En bilinen tanımıyla güç, istenilenlere ulaşabilmek amacıyla başkalarını etkileyebilme ve kendi isteklerini diğer bireylere yaptırabilme yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2015; Erdoğan, 1997; Bağcı ve Bursalı, 2011).

Güç, bir kişi veya grubun, diğer kişi veya grubu etkilemesi veya onlara hükmetmesi, davranışlarını kontrol etmesi ya da istediğini yaptırabilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Coşkun ve Aydın, 2007). Clegg, Courpasson ve Phillips'e (2006) göre örgüt başarısının özü, güçte kayıtlıdır ve örgütler güce ihtiyaç duymaktadır. Gücü kullanan kişinin tarzına, çalışanlarla olan iletişim biçimine ve örgüt iklimine göre farklı şekillerde sınıflandırılabilen güç konusu genel anlamda karizmatik, yasal ve geleneksel olarak sınıflandırılmaktadır (King, 1983). Alan yazın tarandığında gücün temellerine ilişkin yapılan sınıflamalar birbiriyle paralellik gösterdiği ve güç hakkında birçok sınıflamanın kullanıldığı görülmektedir (Hoy ve Miskel, 2015). Bu alandaki araştırmalara öncülük eden French ve Raven (1959), çalışmalarında kişiler arası güç türlerini ele alarak, gücün temellerini; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı (baskı) güç, karizma (referans) gücü ve uzmanlık gücü olarak beş başlık altında incelemişlerdir. French ve Raven (1959)' in sınıflamasına göre güç türleri sırası ile sıralanmıştır. Ödül Gücü (reward), yöneticilerin astların davranışlarını istenilen doğrultuda değiştirebilmek amacıyla kullandıkları güç türü olarak ele alınmış ve bu gücün kuvveti ödülün çekiciliğine ve adil olarak dağıtılmasına bağlanmıştır (Hoy ve Miskel, 2015; Altunkurt ve Yılmaz, 2013). Zorlayıcı Güç (coercevice), yöneticilerin çalışanlarını olumsuz davranışları nedeniyle cezalandırarak etkilediği ve temelini korkuya dayandığı güçtür. Cezaların şekli resmi uyarı, sözlü uyarı, istenmeyen görev ve zorlayıcı denetimler vb. şeklinde olabilir. Yasal Güç (legitimate), örgütlerde kişilerin bulunduğu pozisyon veya üstlendiği rol sebebiyle diğer bireyleri etkileyebilme gücüdür. Resmi haklardan kaynaklanan, yetkinin kullanılması ve otoritenin tam olarak kullanılması ile oluşturulan güçtür. Bu güce sahip olan yöneticiler örgüt içinde kendi sorumluluk alanlarında karar verme yetkisine sahiptirler. Bu sorumluluk alanı yöneticinin sahip olduğu yasal gücün sınırlarını belirlemektedir (Daft, 2015). Çalışanlar yöneticinin bu sınırlar içinde emir verme yetkisinin, kendilerinin de bu emirlere uyma zorunluluğunun olduğunu bilmektedirler. Yasal gücün

aşırı kullanımı zorlayıcı güç olarak da değerlendirilmektedir (Hoy ve Miskel, 2015). Karizmatik Güç (referent), bireylerin sahip oldukları üstün kişisel özelliklerine ve kişilerarası iletişim yeteneklerine dayanan güç türüdür. Bu güce sahip kişiler sevilen, güvenilen ve takip edilen kişilerdir. Bu güç için resmi ortamlarda çalışma ve makam gücüne sahip olma zorunluluğu bulunmamaktadır (Hoy ve Miskel, 2015). Karizmatik güç, bireysel gücün artırılması noktasında önemli olmakla beraber, karizmatik güce sahip olan lider, bilgili, onurlu ve hatasız insan olarak kabul edilmektedir (Rudolph ve Peluchette, 1993). Uzmanlık Gücü (expert) ise bireyin sahip olduğu bilgiye ve tecrübeye dayanan güç türü olarak ele alınmaktadır. Bireylerin uzmanlık gücü başarıya sebep olan kararlar aldığı anda artarken, alınan kararlar hataya sebep olduğunda ve başarısızlık getirdiğinde azalmaktadır (Eraslan, 2004). Uzmanlık gücü, karizmatik güç gibi kişinin kendi yeterliliklerine bağlı olarak elde ettiği ve makama bağlı olmayan güç türüdür. En etkili ve en sağlam güç türü olarak görülmektedir. Burada tanımlanan güç türleri, yöneticiler tarafından kademeli ve farklı şekillerde kullanılmaktadır çünkü güç sadece örgüt açısından değil, yönetim açısından da büyük bir önem taşımaktadır.

Yönetim açısından bakıldığında, çalışanların yönlendirilmesi, işlerin planlanan zamanda ve eksiksiz yapılması açısından güç önemli bir etkidir (Karaman, 1999). Yöneticilerin sahip oldukları gücü etkili ve verimli olarak kullanabilmesi; ancak onu tam ve eksiksiz olarak anlaması ile mümkündür. Pfeffer'e (1992) göre, işlerin altından kalkmak güç kullanmayı gerektirmektedir bu da etkili yöneticilerin gerçekleştirebilecekleri bir olgu olarak ele alınmaktadır. Sadece gücün kullanımı değil, gücün kullanımı ile birlikte ortaya çıkabilecek olası sonuçlar da yöneticiler için bu noktada önem taşımaktadır. Bu sonuçlar arasında örgütsel tükenmişlik, mobbing, iş tatminsizliği, yabancılaşma, sinizm, atalet ve örgütsel sessizlik gibi bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu faktörlerden örgütsel sessizlik son zamanlarda yerli ve yabancı alanyazında örgütsel davranış araştırmalarında büyük önem teşkil eden ve örgütleri etkileyen bir kavram olarak önem teşkil etmektedir (Arlı, 2013).

Etkili bir iletişim ortamının bulunmadığı örgütlerde, örgütsel ya da bireysel başarıdan söz etmek mümkün olamamaktadır. Bireylerin sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları, o örgütteki iletişim ortamının bir belirtisi olarak örgütün sağlıklı olup olmadığını da gösterebilir. Örgütteki bireylerin sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları, o örgütteki iletişim ortamının bir göstergesi olarak örgütün sağlıklı olup olmadığını da bir belirtisi olarak değerlendirilebilir (Aktaş ve Şimşek, 2015).

Türk dil kurumuna göre sesin olmaması, sükût olarak tanımlanan sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmeyişi (Dyne, Linn, Soon & Isabel, 2003) olarak tanımlanmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği "iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi" şeklinde tanımlamaktadırlar (Akt. Kahveci ve Demirtaş, 2013). Sessizlik kavramsal olarak pasif bir davranış olarak algılanabilir. Ancak sessizlik tamamen pasif bir davranış ifade etmez. Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir şekilde de oluşabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Sessizlik bireyleri hem birbirlerine yakınlaştırabilmekte, hem de uzaklaştırabilmektedir. Bireyler arası ilişkilerde yapıcı ya da yıkıcı rol oynayabilmektedir. Sessizliği tanımlamak için en az dört kategori kullanılmaktadır. Kostiuk (2012) bu kategorileri sessizliğin taktiksel olarak kullanıldığı taktiksel sessizlik; tehlike karşısında kullanılan iç güdüler gibi ani ve bilinçsiz bir seçim olan reflektif sessizlik, daha çok lojistik engellerden söz edildiği; gerekli teknolojinin olmayışı ya da iletişim yetersizliği gibi nedenlere dayanan yapısal sessizlik ve insanların bir şeyin farkında olmadığı durumda kullanılan ve insanların kendileri için olumsuz olacak şeyler için kasıtlı olarak bilgisiz kalmayı seçtikleri habersiz/bilgisiz olma sessizliği olarak 4 kategoride toplamıştır (Akt. Çolak, 2015). Örgütsel sessizlik ise, çalışanların bilinçli ve kasıtlı bir şekilde örgütün sorunlarına ve diğer olası konulara karşı kendi düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmemesi ve bunun kolektif bir olguya dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır (Çolak, 2015, Karadal, 2011).

1.1. Amaç

Toplumun en önemli kurumlarından birisi olan okulların demokratik yapıda olması ve demokratik bir şekilde yönetilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Okulların demokratik ortamlar olması gelecekte toplumu şekillendirecek olan öğrencilerin ve öğretmenlerin düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri açısından da oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu noktada okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin okulun demokratik yapısının oluşmasında etkisi büyüktür. Bu etkinin olumlu olması örgüt içerisindeki sessizliği azaltarak örgütün etkin bir şekilde devamlılığını sağlayarak amaçlarına ulaşmasına neden olacaktır. Bu nedenle bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerine ve örgütsel sessizliğe ilişkin branş öğretmenlerinin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- ✓ Branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin sahip oldukları güç türlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- ✓ Branş öğretmenlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri nelerdir?
- ✓ Branş öğretmenlerinin sessiz kalma nedenleri nelerdir?
- ✓ Branş öğretmenlerinin sessiz kalma sonucunda hissettiklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- ✓ Branş öğretmenlerinin sessiz kalma durumu ile karşı karşıya kalmalarının doğurduğu sonuçlara ilişkin görüşleri nelerdir?
- ✓ Branş öğretmenlerinin okulda istedikleri çalışma ortamına ilişkin görüşleri nelerdir?

2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracının hazırlanması, verilerin toplanması ve analizinin nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerine ve örgütsel sessizliğe ilişkin branş öğretmenlerinin görüşleri ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgu bilim desenin kullanıldığı araştırmalarda veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan veya bu olguyu yansıtabilecek birey veya gruplardır ve olgu bilim araştırmalarında veri toplama araçlarından biri görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Olgu bilim çalışmalarında amaç; bireyin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve buna yüklediği anlamları ortaya çıkartmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Çanakkale ili, merkez ilçede bulunan ve meslek liselerinde görev yapan 25 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Ancak araştırmaya katılmada gönüllülük esası arandığından 25 öğretmenden 20'si araştırmaya katılım göstermiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri 2 ile 29 yıl arasında değişmektedir. 2-10 yıl arası 7 öğretmen, 11-20 yıl arası 8 öğretmen, 21-29 yıl arası 5 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 13'si kadın, 7'si erkektir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri görüşme formu ile toplanmıştır. Veri aracının geliştirilmesi öncesinde öncelikle ilgili alanyazın taraması yapılmıştır. Daha sonra, hazırlanan görüşme soruları eğitim yönetimi alanında uzman bir öğretim üyesinin görüşüne sunulmuş ve gelen dönütlere göre görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde cinsiyet, kıdem ve branş bilgilerine yer verilirken, ikinci bölüm ise 6 sorudan oluşmuştur.

2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verilerinin toplanması için öncelikle görüşme yapılacak branş öğretmenlerinden randevu talep edilmiştir. Randevu talebine olumlu dönüş yapan 20 branş öğretmeni ile görüşmeler yüz yüze gerçekleşmiştir. Görüşmeler tamamen gönüllük esasına dayalı olarak yapılmıştır. Görüşmeler aynen öğretmenlerin söyledikleri esas alınarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Üzerinde dil bilgisi ya da anlam uygunluğu açısından hiçbir düzeltme yoluna gidilmemiştir. Her görüşün yanına parantez içinde görüşmecinin kaç nolu katılımcı olduğu ve cinsiyeti belirtilmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde, görüşme formunda yer alan sorular dikkate alınarak katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacı ile yer yer doğrudan alıntılar verilerek betimsel analiz tekniği kullanılmıştır (Türnüklü, 2000). Türnüklü (2000)'ye göre betimsel analiz yönteminde katılımcıların görüşlerine yer vermek önemlidir. Verilerin sunumunda, alıntı seçimi için çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk), çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınmıştır (Ünver, Bümen ve Başbay, 2010).

Geçerlik ve güvenilirlik, araştırma sonuçlarının inandırıcılığını sağlamak için kullanılan en önemli iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu bağlamda çalışmada iç geçerlik, uzman incelemesi, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla verilmesi, veri toplama aracının ve bulguların ilgili alanyazınla tutarlılığı ile sağlanmaya çalışılmıştır (Yurdakul, 2008). Bu çalışmanın ilk aşamasında elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktararak çözümlenmiştir. Bu çalışmada iki araştırmacı sürekli birbirleriyle görüş alışverişinde bulunmuştur. Kodlama sürecinde nitel araştırma konusunda uzman bir öğretim üyesinden yardım alınmıştır. Her iki araştırmacının liste şeklinde oluşturduğu kodlar ve temaların uyuşma oranı Miles ve Huberman

(1994) tarafından önerilen *görüş birliği/(görüş birliği+görüş ayrılığı) X 100* formülü kullanılarak yapılan hesaplama sonucuna kodlayıcılar arasındaki uyuşma oranı birinci soru için .91, ikinci soru için .88, üçüncü soru için .92, dördüncü soru için .88, beşinci soru için .86 ve altıncı soru için .93 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplarının .70'in üzerinde çıkması, bu çalışma için güvenilir kabul edilmiştir (Miles ve Huberman, 1994).

3. BULGULAR

Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerine ve örgütsel sessizliğe ilişkin branş öğretmenlerinin görüşleri ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın verileri doğrultusunda ulaşılan bulgular aşağıda sıralanmaktadır.

3.1. Branş Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Sahip Oldukları Güç Türlerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırma kapsamında ilk olarak branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin sahip oldukları güç türlerine ilişkin görüşleri sunulmuştur. Branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin sahip oldukları güç türlerine ait bulgular tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1.Branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin sahip oldukları güç türlerine ilişkin görüşleri

Örgütsel güç türleri	f
Yasal güç	16
Karizmatik güç	10
Ödül gücü	8
Uzmanlık gücü	6
Zorlayıcı Güç	3
Demokratik güç	1
Toplam	44

Tablo 1’de branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin sahip oldukları güç türlerine ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde branş öğretmenlerinin 16’sının okul müdürlerinin yasal gücü kullandığına ilişkin görüş belirttikleri görülmüştür. Branş öğretmenlerinin 10’u ise okul müdürlerinin karizmatik gücü, 8’i ödül gücünü, 6’sı uzmanlık gücünü ve 3’ü ise zorlayıcı gücü kullandıklarını ifade etmişlerdir. Branş öğretmenlerinin sadece 1’i okul müdürlerinin demokratik gücü kullandığına ilişkin görüş belirtmiştir. Konuya ilişkin bazı branş öğretmenlerinin görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Okul müdürümüz yasal gücü sıklıkla kullanmaktadır.” (Ö3, E)

“Okul müdürleri yasal güçlerini kullanarak resmîyette yapılması gerekenleri yapmayan öğretmenleri zorlayarak yaptırabiliyorlar. Ayrıca karizmatik güçlerini kullanarak öğretmenler üzerinde etki bırakabiliyorlar.”(Ö8, K)

“Okul müdürü konumu gereği okul personeline yasal yaptırımların yanı sıra ödüllendirme de yapmalıdır. Daha önce çalışmış olduğum okul müdürümün ödüllendirme yolu ile pek çok sorunun üstesinden geldiğini görmüştüm.”(Ö12, K)

“Müdürler bazen zorlayıcı güç uygulayarak istedikleri programları istedikleri kişilere zorla yaptırıyorlar.” (Ö5, K)

“...okulda uygulanan güç türü bence demokratik...” (Ö2, K)

3.2. Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmanın ikinci bulgusu olarak, branş öğretmenlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri verilmiştir. Branş öğretmenlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.Branş öğretmenlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri

Sessizlik tanımı	f
Fikir beyan etmeme	10
Tepkide bulunmama	8
Gücü olmadığı için söz sahibi olmama	1
Yönetmelikleri bilmeme (yasal haklarını bilmeme)	1
Toplam	20

Tablo 2’ de branş öğretmenlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 2’ye göre branş öğretmenlerinin 10’u örgütsel sessizliği “fikir beyan etmeme”, 8’i “tepkide bulunmama”, 1’i “gücü olmadığı için söz sahibi olmama” olarak ifade etmiştir. Yine branş öğretmenlerinin 1’i örgütsel sessizliği “yönetmelikleri bilmeme” olarak tanımlamıştır. Branş öğretmenlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin verdikleri ifadelerin bazıları aşağıda verilmiştir:

“Bir örgütte meydana gelen durumlar için kendi sesini duyurmama ya da duyuramamadır.”(Ö1,K)

“Örgüt içerisinde bir gücünüzün olmadığını, söz sahibi olamadığımızı hissettiğimizde edindiğimiz durumdur.”(Ö5,K)

“Çalışanların kurumuyla ilgili veya kendisiyle ilgili durumlarda öneri, fikir ve endişelerini ifade etmemesi ve sessiz kalma yoluna gitmesidir.”(Ö15,K)

“Örgüt içerisinde memnuniyetsiz olup, monoton bir iş ortamı yaratılması. Örgüte aidiyetin eksik hissedilerek tepkisizce görevini yapmak.”(Ö17,E)

3.3 Branş Öğretmenlerinin Sessiz Kalma Nedenlerine Ait Bulgular

Araştırmanın üçüncü bulgusu olarak, branş öğretmenlerinin sessiz kalma nedenlerine ait bulgular verilmiştir. Branş öğretmenlerinin sessiz kalma nedenlerine ilişkin görüşleri tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Branş öğretmenlerinin sessiz kalma nedenleri

Sessiz kalma nedenleri	f
Düşüncelerin desteklenmemesi	6
Kişinin konumu	4
Ön yargılı olma	3
Yarar sağlaması	3
Yasal güç kullanımı	2
Yeni okula atanma	2
Konuya hâkim olmama	1
Görev yükünün azalması	1
Toplam	22

Tablo 3’ de branş öğretmenlerinin sessiz kalma nedenlerine ait görüşleri verilmiştir. Tablo 3’e göre branş öğretmenlerinin 6’sı sessiz kalma nedenlerini düşüncelerinin desteklenmemesi, 4’ü kişinin konumu, 3’ü ön yargılı olma, 3’ü yarar sağlaması, 2’si yasal güç kullanımı, 2’si yeni okula atanma ve diğerleri ise konuya hakim olmama ve görev yükünün azalması şeklinde ifade etmişlerdir. Branş öğretmenlerinin sessiz kalma nedenlerine ilişkin verdikleri ifadelerin bazıları aşağıda verilmiştir:

“Sessiz kaldığım bazı durumlar oldu. Bunlarda müdürümün görüşümü desteklemeyeceği düşündüğüm durumlardı. Düşüncelerime değer vermediği için kırıldım. Başka benzer olayda da değer vermeyeceğini düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ettim.” (Ö18,K)

“Okulumda göreve bu yıl başladığım için idareyi, arkadaşlarım, ortamı tam olarak tanıma sürecinde olduğum için sessiz kaldığım birtakım durumlar oldu. Yeni girilen ortamlarda insanları tam olarak tanımamamızdan kaynaklı olarak, önyargılı olmamak adına sessiz kalınan birtakım olaylar yaşanabiliyor.”(Ö9,K)

“Ders programı yapılırken farklı dersler olsa da hep aynı sınıfa 15 saat ders verilmişti. Bu duruma sessiz kaldım çünkü düzeltilmeyeceğini az çok tahmin ediyordum. Bir diğer nedeni de sorunlu hiçbir şeyi beğenmeyen öğretmen konumuna düşmek istemememdi.”(Ö13,K)

4.4. Branş Öğretmenlerinin Sessiz Kalma Sonucunda Hissettiklerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmanın dördüncü bulgusu olarak, branş öğretmenlerinin sessiz kalma sonucunda hissettiklerine ilişkin görüşlerine ait bulgular verilmiştir. Branş öğretmenlerinin sessiz kalma sonucunda hissettiklerine ilişkin görüşleri tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4.Branş öğretmenlerinin sessiz kalma sonucunda hissettiklerine ilişkin görüşleri

Sessiz kalmaya bağlı olarak hissettikleri duygular	f
Umutsuzluk	4
Vicdani olarak rahat hissetmeme	2
Değersiz hissetme	2
Dışlanma, aşağılanma	2
Endişe	1
Toplam	11

Tablo 4’ de branş öğretmenlerinin sessiz kalma sonucunda hissettiklerine ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 4’e göre branş öğretmenlerinin 4’ü sessiz kaldıklarında umutsuzluğa kapıldıklarını, 2’si vicdani olarak rahat hissetmediklerini, 2’si değersiz hissettiklerini ve 2’si de dışlandıklarını belirtmişlerdir. Branş öğretmenlerinin sadece biri ise sessiz kalma durumunda endişe duyduğunu ifade etmiştir. Branş öğretmenlerinin sessiz kalma sonucunda hissettiklerine ilişkin verdikleri ifadelerin bazıları aşağıda verilmiştir:

“Öğretmen arkadaşım ve müdür yardımcımız arasında yaşanan tartışmada, idare ile kötü olmamak adına sessiz kaldım. Arkadaşım haklı olduğu ama ezildiği için kendimi çok kötü hissettim.” (Ö17, E)

“sessiz kaldığım durumlar oldu. Bunlarda müdürümün görüşümü desteklemeyeceğini düşündüğüm durumlardı. Düşünceme değer vermediği için kırıldım. Başka benzer olayda da sessiz kalmayı tercih ettim” (Ö5, K)

“...bunun yerine okul kantinin salonu daha idare edilebilir en azından güvenlik için şartları sağlıyordu. Fikrimi tam ifade edemedim..” (Ö10, E)

“ okulumda göreve yeni başladığım için idareyi arkadaşlarımı, ortamı tam olarak tanıma sürecinde olduğum için sessiz kaldığım bir takım olaylar oldu.” (Ö20, E)

5.5. Branş Öğretmenlerinin Sessiz Kalma Durumu İle Karşı Karşıya Kalmalarının Doğurduğu Sonuçlara İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmanın beşinci bulgusu olarak, branş öğretmenlerinin sessiz kalma durumu ile karşı karşıya kalmalarının doğurduğu sonuçlara ilişkin görüşlerine ait bulgular verilmiştir. Branş öğretmenlerinin sessiz kalma durumu ile karşı karşıya kalmalarının doğurduğu sonuçlara ilişkin görüşleri tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Branş öğretmenlerinin sessiz kalmalarının neden olduğu sonuçlar

Sessizliğin Sonuçları	f
İletişim problemleri	5
Örgüte bağlılığın azalması	4
Adaletsiz görev dağılımı	2
Psikolojik zarar görme	2
Zaman kazanma (olumlu yönde)	2
Motivasyon düşüklüğü	1
Çatışma	1
Toplam	17

Tablo 5’ de branş öğretmenlerinin sessiz kalma durumu ile karşı karşıya kalmalarının doğurduğu sonuçlara ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 5’e göre branş öğretmenlerinin 5’i sessizliğin sonuçları olarak iletişim problemlerinin görüldüğünü, 4’ü örgütün bağlılığını azalttığını, 2’si adaletsiz görev dağılımının yapıldığını, 2’si psikolojik olarak bireylerin zarar gördüğünü, 1’i çalışanların motivasyonunu düşürdüğünü ve çatışmayı ortaya çıkardığını belirtmiştir. Branş öğretmenlerinin 2’si ise diğer görüşlere zıt olarak olumlu sonuçların da oluşabileceğini böylece bireylerin zaman kazanacaklarını ifade etmişlerdir. Branş öğretmenlerinin sessiz kalma durumu ile karşı karşıya kalmalarının doğurduğu sonuçlara ilişkin verdikleri ifadelerin bazıları aşağıda verilmiştir:

“Kendime daha fazla zaman ayırmamı sağlıyor. Bu yüzden genellikle sessiz kalıyorum.” (Ö1, K)

“Bazen olaylar karşısında sessiz kaldığımda psikolojik olarak çok yıpranıyorum. Eğer hepimiz yanlış davranışlar karşısında sessiz kalırsak sorunları sağlıklı bir şekilde çözemeyiz. Başlar ayak, ayaklar baş olur sonra.” (Ö13, K)

“...kendimi o kurumun bir parçası gibi hissetmem. Kurumu ön plana çıkaracak etkinlikler yerine sadece öğrencilerimle çalışmalar yaparım....” (Ö14,K)

3.6. Branş Öğretmenlerinin Okulda İstedikleri Çalışma Ortamına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmanın son bulgusu olarak, branş öğretmenlerinin okulda istedikleri çalışma ortamına ilişkin görüşlerine ait bulgular sıralanmıştır. Branş öğretmenlerinin okulda istedikleri çalışma ortamına ilişkin görüşleri tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6.Branş öğretmenlerinin okulda istedikleri çalışma ortamına ilişkin görüşleri

İstenilen Çalışma Ortamı	f
Demokratik ortam	16
Güven verici	7
Samimi-sıcak	7
Sağlıklı iletişim ortamı	6
Toplam	36

Tablo 6’ da branş öğretmenlerinin okulda istedikleri çalışma ortamına ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 6’ya göre branş öğretmenlerinin 16’sı istedikleri çalışma ortamının demokratik, 7’si güven verici, 7’si samimi ve sıcak ve 6’sının ise sağlıklı iletişim kurulabilecek bir ortam olması gerekliliği üzerinde durmuştur. Branş öğretmenlerinin okulda istedikleri çalışma ortamına ilişkin görüşlerine ilişkin verdikleri ifadelerin bazıları aşağıda verilmiştir:

“Her konuya hâkim okul idaresi ve düşüncelerimizin ciddiye alındığı bir kurum isterdim.” (Ö19,E)

“Örgüt liderlerinin seçiminde çok özenli davranılmalı. Lider doğru seçilirse örgüt içerisindeki sessizliği yöneterek sese çevirebilir. Böylece beyin fırtınası yapılarak örgüt içindeki tüm sorunlar ve çabuk bir şekilde çözülebilir. Lider yani okul yöneticisi okul çalışanlarını daha fazla karara dahil etmeli, fikirlerini sormalı, sorumluluk almalarını sağlamalı, sağlıklı iletişim ortamı yaratmalı. Sonuç olarak oku müdürlerinin seçimi çok önemli....” (Ö16,K)

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütler gücün ve politikanın merkezde olduğu politik alanlardır. Güç, yasal ve yasal olmayan uyum yöntemlerini inceleyen genel bir yapı olarak ele alınmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010). Yöneticilerin diğer çalışanları etkileyebilmeleri ve istedik düzeyde onları örgütsel amaçlara ulaştırmaları güç kaynaklarını doğru zamanda ve yerinde kullanmalarına bağlıdır. Gücün kaynaklarının ayırt edilmesi için kesin olarak birçok sınıflama yapılabilmesine rağmen, önemli ve genel olarak kabul gören yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizma ve uzmanlık gücü olmak üzere beş ana başlıkta toplanmıştır (Karaman, 1999). Gücün örgütteki bireyler üzerinde çok fazla etkili olması zamanla örgütsel verimliliğin düşmesine sebep olarak örgütsel tükenmişlik, mobbing, iş tatminsizliği, yabancılaşma, sinizm ve örgütsel sessizlik gibi bazı kavramları ortaya çıkarabilmektedir.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerine ve örgütsel sessizliğe ilişkin branş öğretmenlerinin görüşleri ortaya koymaya amaçlanmıştır. Araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar sırası ile ele alındığında öncelikli olarak branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin çoğunun en çok yasal gücü, onu takiben ise karizmatik güç ve ödül gücünü kullandıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusu, Üstüner’in (1999) okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ve öğretmen moralini incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin en çok yasal gücü kullanıldığını belirtmesi ile paralellik göstermektedir. Benzer bir sonuç Altunkurt ve diğerlerinin (2014) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemeye amaçladıkları araştırmalarından elde edilen bulgulara dayanmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenler, okul müdürlerinin en çok yasal gücü, en az ise zorlayıcı gücü kullandıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Yine, Guditus ve Zirkel (1980, Akt. Özasan, 2006) de okul yöneticilerinin diğer örgütlerdeki yöneticiler ile güç kullanımını karşılaştırmış, uzmanlık gücü ve yasal gücün okullarda kullanılan başlıca güç tipleri olduğunu ve bunu sırasıyla uzmanlık, özdeşim, ödül ve zorlayıcı güçler izlediğini ortaya koymuştur. Hitt ve diğerlerine (2005) göre ise, bir yönetici için pozisyon gücünün en güçlü kaynaklarından biri ödül gücü olarak ifade edilmiştir. Aslanargun’un (2011) okul müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç türlerini belirlemeye amaçladığı araştırmasının sonuçlarına göre okul müdürlerinin okul yönetiminde en fazla

bağlılık, uzmanlık ve bilgi güç türlerini kullandıklarını ifade edilmiş; en az başvurulan güç türleri olarak ise ödül, zorlayıcı ve karizmatik güç türleri sıralanmıştır.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre, örgütsel sessizliğin branş öğretmenleri tarafından fikir beyan etmeme, tepkide bulunmama ve güç sahibi olmadığı için söz sahibi olmama olarak tanımlandığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik alanyazında genel olarak, bir örgütte işgörenlerin çeşitli nedenlerle fikir, düşünce ve önerilerini bilinçli olarak üstlerine açıklamaktan kaçınmaları, ilgili konu hakkında konuşmak istememeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Durak, 2014). Örgütsel sessizlik, aktif, bilinçli ve amaçlı bir davranıştır. Çolak (2015) ise örgütsel sessizliği; çalışanların bilinçli bir şekilde örgütün sorunlarına ve diğer ilgili konularına dair kendi görüşlerini farklı sebeplerle ifade etmemesi ve bunun ortaklaşa bir olgu olması şeklinde tanımlamıştır. Bir diğer tanım Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmış ve örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve kaygılarını paylaşmayı esirgeme tercihi olarak tanımlanmıştır. Sıralan tanımların branş öğretmenlerinin sessizliğe yükledikleri anlam ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

Araştırmanın bulgularından hareketle ulaşılan diğer bir sonuç, branş öğretmenlerinin sessiz kalma nedenleri olarak, düşüncelerinin desteklenmemesini, kişinin içinde bulunduğu konumunun dikkate alınmamasını, ön yargılı olmayı ve yarar sağlamamayı ifade etmeleridir. Henriksen ve Dayton (2006)'a göre örgütsel sessizlik bir örgütün karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen küçük tepkilerdir. Bu tepkiler farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Yapılan araştırmalar (Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux, 2001; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Çakıcı, 2008; Özgan ve Külekçi, 2012; Kahveci ve Demirtaş, 2013) örgütsel sessizliğin bireyden ve kurumdan kaynaklanan bir takım sebepleri olabileceğini, sessizliğin çeşitli şekillerde ortaya çıkacağını ve yine örgütsel sessizliğin hem birey hem de örgütsel açıdan çeşitli olumsuz sonuçlar doğuracağına işaret etmektedir. Çakıcı (2008) sessizliğin örgütsel sonuçlarının; çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıktığını ifade etmektedir.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre, branş öğretmenleri, sessiz kalma sonucunda umutsuzluk, değersiz hissetme, vicdanen rahatsız olma, dışlanma ve aşağılanma gibi duygulara sahip olmaktadır. Branş öğretmenleri ayrıca sessiz kalma ile karşı karşıya kaldıklarında, okul müdürleri ile aralarında iletişim problemleri, örgüte karşı bağlılığın azalması, adaletsiz görev paylaşımı, çatışma ve psikolojik zarar görme gibi olayların yaşandığını ifade etmişlerdir. Bayram (2010) ve Çakıcı (2008) eğitim örgütleri olan okullarda oluşan örgütsel sessizlik sonucunda, öğretmenlerin istenmeyen davranışlar geliştirdiklerini, psikolojik sorunlar yaşadıklarını, verimlerinin düştüğünü, çalışanlar arası dedikodunun arttığını, performans ve sinerjinin düştüğünü ve de öğretmenlerin bu durumlar karşısında mutsuz olduklarını ifade etmişlerdir. Tüm sıralanan sonuçlar bu araştırmanın ilgili sonucu ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın son sonucu, branş öğretmenlerine göre okuldaki çalışma ortamının nasıl olması gerektiğine ilişkin bulgulardan elde edilmiştir. Branş öğretmenlerine göre, okulda çalıştıkları ortam; demokratik, güven verici, samimi ve sağlıklı bir iletişimin kurulabildiği bir ortam olmalıdır. Örgüt içindeki iş görenlerin çalıştıkları ortamdan doyum sağlamaları, performanslarının istenilen şekilde olması, kendilerini örgütün etkin bir üyesi olmalarını hissedebilmeleri hep örgüt-birey uyumunun sağlanması ile gerçekleşir (Ishakoğlu, 1998). Unutmamak gerekir ki örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılık ve örgüt etkililiği azalmaktadır.

Sonuç olarak branş öğretmenlerinin sessiz kalma nedenlerinin okul müdürlerinin yasal gücü diğer güçlere oranla daha fazla kullanmalarından kaynaklı olduğu söylenebilir. Örgütleri başarılı yapan şey işgörenleriyle barışık olmaları durumudur. Böyle bir durum ise örgütte yöneticilerin sahip olduğu gücü doğru şekillendirmeleri ile ilişkilidir. Uzmanlık gücü, karizmatik güç gibi kişinin kendi yeterliliklerine bağlı olarak elde ettiği ve makama bağlı olmayan güç türüdür. En etkili ve en sağlam güç türünün uzmanlık gücü olduğu unutulmamalıdır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak diğer araştırmacılara ve okul müdürlerine kaynak teşkil etmesi ve yol göstermesi bakımından aşağıdaki öneriler sıralanmaktadır:

- ✓ Sessizlik ortamının oluşmaması ya da ortadan kaldırılması için okul yöneticileri öğretmenleri yargılamadan dinlemeli; olumlu ya da olumsuz tüm önerileri değerlendirmelidirler. Okul yöneticileri, okulla ilgili tüm kararları, öğretmenlerle işbirliğinde bulunarak almalıdır.

- ✓ Okul yöneticileri, öğretmenlerin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri demokratik ortamlar oluşturmalıdır.
- ✓ Alanyazına örgütsel sessizlik ile ilgili kazandırılacak diğer araştırmaların hesap verebilirlik boyutu ile ilişkilendirilerek okul yöneticilerinin bu süreçteki sessiz kalma davranışları incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2015). "Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24): 205-230.
- Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2013). "Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3): 1833-1852.
- Arlı, D. (2013) "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 69-84
- Aslanargun, E. (2011) "The Power Sources That Principals Handle in Scholl Administration", *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 2,3: 3-28
- Bağcı, Z. & Bursalı Y. (2011). "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme" *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011(9): 9-21.
- Bayram, T.Y. (2010) *Üniversitelerde örgütsel sessizlik (Yüksekisans Tezi)*. Abbant izzet baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Clegg, S., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006) *Power and Organization*, Sage, London.
- Coşkun, R. ve Aydın, Ş. (2007). "Örgütsel Güç Araçsallaştırılabilir Mi?", *Sakarya Üniversitesi Örneği*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 76-83.
- Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 117-134.
- Çolak, H.E.E. (2015) *Örgütsel Sessizlik* (edt. N.Derys Ergun Özler), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Daft, L. R. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*, (Ö.N.Timurcanday Özmen, Çev.) Nobel Yayıncılık, Ankara.
- 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. V., S. Ang & Isabel, C. B.(2003) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392.
- Eraslan, L. (2004). "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", *Milli Eğitim Dergisi*, 162: 1-14.
- Erdoğan, İ., (1997). *İşletmelerde Davranış, Dönence Basım Yayın*, İstanbul.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The Bases Of Social Power*. In D. Cartwright & A.Zander (Eds.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Gökkaya, F. (2010). "Lider Güç Türlerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkileri (Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim Okulları Örneği)". *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). "Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety", *Health Services Research*, 41(4), 1539-1555.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2005). *Management*(International ed.), Pearson Prentice Hall, USA
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2015). *Eğitim Yönetimi Teori Araştırma ve Uygulama* (7.baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- İshakoğlu, G. (1998) “Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kahveci G. & Demirtaş, Z. (2013). “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”, Eğitim ve Bilim, 38 (167): 51-64.
- Karadal, H. (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri, Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar, Editörler: Prof. Dr. Özcan Yeniçeri, Doç. Dr. Yavuz Demirel, Ekin Yayınevi, Osmangazi, Bursa, 365-386.
- Karaman, A. (1999). Profesyonel Yöneticilerde Güç Kullanımı. Türkmen,İstanbul
- King, R. (1983). The Sociology of School Organization. San Francisco: Jossey Bass.
- Kostiuk, D.D. (2012) “Silence: The Reasons Why People May Not Communicate”, Dissertation, The University of Missouri, UMI
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). “Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 17(4), 581-603.
- Miles, M. B. & Huberman, A.M. (1994). Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook. (2nd Edition), SAGE Publications, Calif.
- Milliken, F. J.; E. W. Morrison & P. F.Hewlin, (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why” Journal of Management Studies, 40(3): 1453-1476.
- Milton, K. (2000). Connected Learning Spaces: The Role of power dynamics in the Social Construction of Knowledge. www.public.asa. edu/ kmilton/cls. Ziyaret tarihi 15.5.2005.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, Academy of Management Review, 25 (4): 706-725.
- Özaslan, G. (2006). “Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl 11, Sayı 22, Aralık 2011, 255 – 279
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). “Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri Ve Üniversitelerine Etkileri”, E-International Journal Of Educational Research 3(4), 33-49.
- Pfeffer, J. (1992). “Understanding Power In Organizations”, California Management Review, 34(2), 29-50.
- Pinder C. C., K. P. Harlos, (2001). “Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, 20, 331-369
- Rudolph, H. R. & Peluchette, J. V. (1993). “The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power The Answer?”, Journal of Applied Business Research, 9/3: 12–20.
- Türnüklü, A. (2000). “Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24: 543-559
- Ünver, G., Bümen, N. T. ve Başbay, M. (2010) “Ortaöğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Derslerine Öğretim Elemanı Bakışı: Ege Üniversitesi Örneği”, Eğitim ve Bilim Dergisi, 155(35), 63-77
- Üstüner, M. (1999). “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler Ve Öğretmen Morali”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (6. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yurdakul, B. (2008). “Yapılandırmacı Öğrenme Yaklaşımının Sosyal Bilişsel Bağlamda Bilgiyi Oluşturmaya Katkısı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 39-67.