

OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Cebrail Yakışır

Diyanet İşleri Başkanlığı

cebrailyakisir@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8678-3784>

Article Types / Makale Türü: Research Article / Araştırma Makalesi

Received / Makale Geliş Tarihi: 18 Mayıs 2024 **Accepted / Kabul Tarihi:** 12 Haziran 2024

DOI: 10.26791/sarkiat.1486193

Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi

Öz

Bu araştırmada okul müdürlerinin paternalist liderlik tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. veri toplamada nicel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Yöntem olarak ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formunda araştırmacı tarafından oluşturulan 8 soruluk demografik form, “Paternalist Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” yer almaktadır. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde devlet okullarında çalışan 397 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmada gerekli verileri toplamak üzere rastgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre Örgütsel Sessizlik Ölçek puanı ile PAYDA puanı arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgular, paternalist liderlik yaklaşımının çalışanların sessizlik davranışlarını etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Paternalist liderler, çalışanlarını koruyup kollarken aynı zamanda onların özgürce fikirlerini ifade etmelerini engelleyebilir. Bu durum, yöneticilerin hem destekleyici hem de otoriter yaklaşımlarını dengelemeleri gerektiğini ve çalışanların sesini daha fazla duymak için teşvik edici stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Ayrıca cinsiyet, yaş, gelir durumu, eğitim durumu, şu anki müdür ile çalışma süresi ve meslekte toplam çalışma süresi ile ölçekler arası ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre medeni durum grupları arasında PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, paternalist liderlik, örgütsel sessizlik, okul müdürleri, öğretmenler.

Examining The Effect of School Principals’ Paternalistic Leadership Styles on Teachers’ Organizational Silence Levels

Abstract

This research aimed to examine the effect of school principals’ paternalistic leadership styles on teachers’ organizational silence levels. Quantitative analysis method was used in data collection. Relational screening method was used as the method. The survey form used within the scope of the research includes an 8-question demographic form created by the researcher, “Paternalistic Leadership Scale” and “Organizational Silence Scale”. The sample of the research consists of 386 teachers working in public schools in Ankara. In this research, random sampling method was preferred to collect the necessary data. According to the findings obtained as a result of the research, there is a very weak positive relationship between the Organizational Silence Scale score and the PAYDA score. These findings reveal that the paternalistic leadership approach may affect employees’ silence behaviors. While paternalistic leaders protect and protect their employees, they may also prevent them from freely expressing their opinions. This shows that managers need to balance both supportive and authoritarian approaches and develop encouraging strategies to hear the voice of their employees more. In addition, it was determined that there were relationships between the scales with gender, age, income level, educational status, working time with the current manager and total working time in the profession. According to the analysis results, no statistically significant difference was detected between the marital status groups in terms of PAYDA and Organizational Silence Scale and sub-dimension scores.

Keywords: Leadership, paternalistic leadership, organizational silence, school principals, teachers.

1. GİRİŞ

Çalışanların kendilerini yeterince ifade edebildikleri ortamlarda kabul gördüklerini hissetmeleri, iş motivasyonlarını önemli ölçüde artırmaktadır. Bu durum, özellikle eğitim kurumlarında büyük bir öneme sahiptir. Eğitim kurumlarında yetki ve sorumluluk sahibi yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların davranışlarını ve genel performanslarını belirgin şekilde etkilemektedir (Zhang ve diğerleri, 2015). Bu nedenle, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin belirleyicisi olan liderin tutumu ve bu tutumun çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi, eğitim ortamı ve sürecine olan katkıları açısından kritik bir konu olarak ele alınmalıdır.

Yöneticilerin kendilerini ifade etme biçimleri, iletişim tarzları, oluşturdukları kültür, işlerin yerine getirilmesinde izledikleri yöntemler ve mesleklerine bakış açıları, çalışanların yaşamlarında önemli değişikliklere neden olabilmektedir. Özellikle, yoğun yönetici kontrolü, çalışanların kendilerini ifade etmelerini zorlaştırarak (Üçok ve Torun, 2016), örgütsel sessizlik adı verilen bir duruma yol açabilir. Bu durumda, çalışanların performansı giderek düşer (Tayfun ve Çatır, 2013, 114).

Örgütsel sessizlik kavramı, ilk kez Morrison ve Milliken (2000) tarafından tanımlanmıştır. Sessizlik, aktif ve bilinçli bir eylem olarak ele alınmış ve organizasyonla ilgili bilgi ve fikirlerin kasten saklanması anlamına gelmektedir. Morrison ve Milliken (2000), sessizlik iklimi üzerinde durarak, bu iklimin örgütsel gelişimin önündeki engellerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar, yaşanan problemlerin dile getirilmesinin önemli olmayacağı ve fikirlerin açıkça ifade edilmesinin tehlike yaratabileceği inancına kapıldıklarında, bu sessizlik iklimi olumsuz etkiler yaratır. Aynı çalışmada, yöneticilerin davranışlarının sessizlik üzerinde büyük etkisi olduğu vurgulanmıştır. Üst yönetimdeki yöneticiler, genellikle güçlü bir kültürden veya aileden geldiklerinde, her şeyi en iyi bildiklerini düşünme eğiliminde olabirler (Yalçın, 2017, 6).

Eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik tarzları, öğretmenler ve diğer personel üzerinde derin ve kalıcı etkiler yaratır. Otoriter bir liderlik yaklaşımı, çalışanların kendi düşüncelerini ifade etmelerini zorlaştırabilir ve bu da örgütsel sessizliğe neden olur. Örgütsel sessizlik, çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkilerken, aynı zamanda kurumun genel verimliliğini de azaltır. Bu nedenle, liderlerin daha katılımcı ve destekleyici bir yaklaşım benimsemeleri, çalışanların kendilerini ifade etmelerini teşvik eder ve örgütsel gelişimi destekler.

Pinder ve Harlos (2001), sessizliği sesin yokluğu olarak tanımlamış ve bu davranışın bireysel düzeyde gerçekleştiğine dikkat çekmişlerdir. İşgörenlerin sessizliği kavramı üzerine yoğunlaşarak, örgütsel sessizliğin nedenlerini bireysel düzeyde açıklamışlardır. İşgören sessizlik davranışını, bireyin örgütsel durumlarla ilgili konularda gerçek düşüncelerini, örgütsel düzeyde değişiklik ve düzeltme yapabilme yeteneğine sahip kişilerle paylaşmayarak bilinçli bir şekilde kendisine saklaması olarak tanımlamışlardır.

Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan örgütsel sessizlik tanımları, temel olarak işgörenlerin neden seslerini çıkarmadıklarına odaklansa da, kavramsal yaklaşımlarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel düzeyde korkuya ve örgütsel iklime dayalı bir sessizlik davranışı üzerinde dururken, Pinder ve Harlos (2001) bireysel düzeydeki işgören sessizliğinin adaletsizliğe karşı bir yanıt olduğu üzerinde durmaktadırlar.

Örgütsel bağlamda sessizlik, bir iklim, kültür veya davranış biçimi haline geldikçe, işgörenler tarafından algılanan örgütsel atmosfer nedeniyle görüşlerini açıklayamaz veya doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Çalışanlar, görüşlerinin önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Böyle bir sessizlik ikliminin hüküm sürdüğü örgütlerde, işgörenler kendilerinin etkili olamayacağını veya konuşurlarsa riskli durumlarla karşılaşacaklarını düşünerek sessiz kalmayı tercih ederler. Örgütte hâkim olan bu sessizlik iklimi zamanla norm haline gelir ve çalışanların korkusu ile sessiz kalma eğilimi doğal bir davranış biçimine dönüşebilir (Kayalar ve Alparslan, 2012).

Bilinçli olarak yapılan sessiz kalma durumu, işgörenlerin çalıştıkları örgütlere, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına bir mesaj verme şeklidir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Bu bağlamda, sessizlik içerisinde aslında bir tür iletişim biçimi olan sesliliği barındırır (Brinsfield, 2009). Okul çalışanlarının örgütsel problemler hakkında görüşlerini ifade etmekten çekinmeleri, kurum adına ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel düzeyde sessizlik, hataların tespit edilip düzeltilmesi ve ciddi etik ihlallerinin önlenmesi şansını azaltarak, örgütsel performansı olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, işgörenlerin gelişimini ve üretkenliğini de bastırabilir (Knoll ve Redman, 2016). Bireysel düzeyde sessizlik ise, işgörenlerin iş doyumunu azaltabilir, stresi artırabilir ve duygusal tükenmeye neden olabilir (Whiteside ve Barclay, 2013).

Örgütsel sessizliğin oluşmasında liderin olaylara yaklaşımı ve davranışları büyük önem taşımaktadır. Güven vermeyen bir ortam oluşturan ve açık iletişimi desteklemeyen bir yöneticinin liderlik tarzı altında çalışanlar, korkunun

etkisiyle örgüt menfaatine olan düşüncelerini ve önerilerini beyan edemezler. Bu durum, örgüt içerisinde güvensizliğe dayalı bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006, 1547-1548). Liderin pozitif bir çalışma ortamı oluşturması, başarıyı ödüllendirmesi ve yönetirken motivasyon araçlarını etkin bir şekilde kullanması çalışanların örgütün hedeflerini benimsemesi ve iş ve yaşam kalitesinin yükselmesinde etkili olmaktadır (Bayar, 2021; 2167).

Detert ve Burris (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, liderin davranışlarının işgörenlerin konuşma davranışını etkilemede ve sessizleşmede başat rol oynadığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, paternalist liderlik ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Paternalist liderlik, Silin (1976) tarafından Tayvan'daki büyük bir işletmede bir yıllık gözlem ve birçok görüşme sonrası ortaya atılmıştır. Tayvan'daki işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin liderlik kavramları ve davranış tarzlarının, Batı'dakilerden oldukça farklı olduğu belirtilmiştir. Bu davranışlar arasında didaktik liderlik, ahlaki liderlik, merkezi otorite, astlarla sosyal mesafeyi koruma, niyetleri belirsiz tutma ve kontrol taktikleri gibi unsurlar bulunmaktadır. Silin, Çin aile şirketlerinde öne çıkan liderlik özelliklerine dikkat çekerek paternalist liderlik kavramının temellerini atmıştır (Akt. Wu ve Xu, 2012, 450).

Bu bağlamda, paternalist liderlik tarzı, çalışanların seslerini duyurmalarını engelleyebilir. Paternalist liderler, çalışanları koruma ve onlara rehberlik etme niyetinde olsalar da, bu yaklaşım genellikle çalışanların bağımsız düşünmelerini ve fikirlerini özgürce ifade etmelerini sınırlayabilir. Bu tür bir liderlik, çalışanların sessizlik içinde kalmalarına ve örgütsel sorunlar hakkında konuşmalarına yol açabilir.

Paternalist liderlik, otorite ve katı disiplini, işgörelere karşı ahlaki dürüstlük ve yardımseverlikle birleştiren bir liderlik stili olarak tanımlanmaktadır (Hayek ve diğerleri, 2010). Bu liderlik yaklaşımında, liderler işgörelere sadece çalışma ortamında değil, aynı zamanda özel yaşamlarında da önem göstermekte, onları korur ve yönlendirmektedir. Aycan (2006), paternalist liderliği, liderin işgörelere mutlak itaat, bağlılık ve saygı beklediği bir ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik tarzında, lider çalışanları için adeta bir ebeveyn rolü üstlenir; onları korumaktadır ve hayatlarının her alanında rehberlik etmektedir.

Paternalist liderlik ilişkisi hiyerarşiktir. Üst konumundaki lider, astlarını koruyan ve bakım sağlayan bir baba rolünü üstlenirken, astlar gönüllü olarak lidere hizmet eder, sadakat ve saygı göstermektedirler (Cheng vd., 2014, 799). Lider, astları için daha iyi bildiği varsayımıyla hareket eder ve bu nedenle astlarına hayatlarının her alanında rehberlik etmektedir. Başka bir ifadeyle, lider olanların, kendileri için mühim olan değer ve inançları sergilemeleri yanında; kararlarında ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde tutmak, ortak bir amaç ve misyon duygusuna malik olmaları gerekmektedir (Varışlı, 2022, 2032). Paternalist lider, kişisel, profesyonel ve aile ile ilgili konularda astlarına tavsiyelerde bulunur ve onların refahı için endişe göstermektedir (Aycan, 2002, 6). Bu liderlik tarzında, liderler çalışanlarıyla bir ebeveyn gibi ilgilenir ve onların mesleki ve kişisel yaşamlarının her alanında rehberlik ve danışmanlık hizmeti vermektedirler (Aycan ve Paşa, 2003, 131).

Paternalist liderliğin temel ilkesi, sosyal düzenin sürdürülebilmesi ve liderlikte sosyal uyumun aranmasıdır. Bu liderlik türü, doğası gereği hiyerarşik ve kural odaklı olan örgütlerde liderlik için uygun bir modeldir (Chou vd., 2015, 988). Paternalist liderlik, ast-üst ilişkilerinin hiyerarşik, duygusal ve birbirine bağımlı olduğu kolektivist kültürlerde yaygındır ve kabul görür. Bu kültürlerde, geniş bir güç mesafesi kabul edilir ve bireyci yaklaşımlar yerine kolektivist değerler ön plandadır. Paternalist liderlik, bu bağlamda bireysel mahremiyete, kendine güvene ve proaktiviteye daha az önem vermektedir. Bununla birlikte, bireyci ve düşük güç mesafeli ulusal kültürlerde paternalizm ya hiç bulunmaz ya da istenmeyen veya etkisiz bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Aycan vd., 2013, 963; Aycan vd., 2000, 197).

Paternalist liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmakla birlikte, onlardan itaat ve sadakat bekleyen bir liderlik biçimidir. Bu liderlik tarzında, çalışanların hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarıyla ilgilenilir ve onların refahı için çaba gösterilmektedir. Paternalist liderler, çalışanlarının sorunlarına çözüm bulmak ve onların yaşam kalitesini artırmak için aktif rol oynamaktadırlar.

Bu doğrultuda bu çalışmada, eğitim kurumlarında bir liderlik türü olan paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkisini belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan hipotezler incelenmiştir:

H1: Okul müdürlerinin paternalist liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Okul müdürlerinin paternalist liderlik tarzlarına bağlı öğretmenlerin cinsiyet/yaş/gelir durumu/medeni durum/okul müdürü ile beraber çalışma süresi/ meslekte çalışma süresi/görev yapılan okul kademesi arasında anlamlı

bir ilişki vardır.

H3: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile cinsiyet/yaş/gelir durumu/medeni durum/okul müdürü ile beraber çalışma süresi/ meslekte çalışma süresi/görev yapılan okul kademesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. YÖNTEM

veri toplama sürecinde nicel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formunda araştırmacı tarafından oluşturulan 8 soruluk demografik form, “Paternalist Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” bulunmaktadır.

Araştırma sürecinde, araştırmacı tarafından hazırlanan anketler 20 Nisan 2024 ile 30 Nisan 2024 tarihleri arasında Ankara ilinde görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise Ankara ilindeki devlet okullarında çalışan 397 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada, gerekli verileri toplamak amacıyla rastgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Anketler, Google Anket aracılığıyla online olarak gerçekleştirilmiştir.

Paternalist (Babacan) Yönetici Davranışları Ölçeği (PAYDA): Paternalist Liderlik Ölçeği, Saylık (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup 5’li Likert tipinde 30 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar, her bir maddeye ilişkin cevapları 1 (Hiçbir zaman) ile 5 (Her zaman) arasında seçerek yanıtlamışlardır. Ölçek beş boyuttan oluşmakta olup, ters maddeler içermemektedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup, 5’li Likert tipinde 15 maddeden meydana gelmektedir. Katılımcılar, her bir maddeye ilişkin cevapları 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında seçerek yanıtlamışlardır. Ölçek üç boyuttan oluşmakta ve ters maddeler içermemektedir.

verilerin analizi SPSS 23 programı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve çalışma %95 güven düzeyinde yürütülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon testi ile incelenmiş, ayrıca ölçeklerin bazı demografik özelliklerle ilişkilerini belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Analizler öncesinde normallik testi yapılarak parametrik veya parametrik olmayan yöntemlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	Cronbach’s Alfa
PAYDA	30	0,954
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	15	0,968

Cronbach’s alfa katsayısı değerlendirildiğinde, ölçekler 0.00 ile 0.40 arasında ise güvenilir olmadığı, 0.40 ile 0.60 arasında ise düşük güvenilirliğe sahip olduğu, 0.60 ile 0.80 arasında ise oldukça güvenilir olduğu ve 0.80 ile 1.00 arasında ise yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilmektedir. Tabloda, ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen Cronbach’s Alfa değerleri yer almaktadır. Bu değerlere göre, PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği, yüksek derecede güvenilirlik göstermektedir.

3. BULGULAR

Tablo 2. Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	200	50,4
	Erkek	197	49,6
Yaş	22-30	112	28,2
	31-39	112	28,2
	40-49	112	28,2
	50-65	61	15,4

Medeni Durum	Evli	268	67,5
	Bekar	129	32,5
Maddi durum	Gelirim giderimden az	92	23,2
	Gelirim giderime denk	212	53,4
	Gelirim giderimden fazla	93	23,4
Öğrenim Durumu	Lisans	318	80,1
	Lisansüstü	79	19,9
Şu anki okul müdürü ile çalışma süresi	1 yıl veya daha az	148	37,3
	2-3 yıl	115	29,0
	4-6 yıl	97	24,4
	7-10 yıl	18	4,5
	10 üzeri	19	4,8
Meslekte çalışma süresi	1 yıl veya daha az	48	12,1
	2-3 yıl	46	11,6
	4-6 yıl	62	15,6
	7-10 yıl	41	10,3
	10 üzeri	200	50,4

Tablo 2’de sunulan demografik bilgiler, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, maddi durum, öğrenim durumu, şu anki okul müdürü ile çalışma süresi ve meslekte çalışma süresi gibi çeşitli demografik özelliklerini içermektedir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %50,4’ünün kadın (n=200) ve %49,6’sının erkek (n=197) olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı kategorileri arasında 22-30, 31-39 ve 40-49 yaş aralıklarında her biri %28,2 (n=112) ile eşit sayıda katılımcı bulunmaktadır. 50-65 yaş aralığındaki katılımcılar ise %15,4 (n=61) oranında temsil edilmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında, katılımcıların %67,5’i (n=268) evli iken, %32,5’i (n=129) bekarıdır. Maddi durum bilgilerine göre, katılımcıların %23,2’si (n=92) gelirlerinin giderlerinden az olduğunu, %53,4’ü (n=212) gelirlerinin giderlerine denk olduğunu ve %23,4’ü (n=93) gelirlerinin giderlerinden fazla olduğunu belirtmiştir. Bu dağılım, katılımcıların çoğunun ekonomik olarak dengede olduğunu göstermektedir. Öğrenim durumu incelendiğinde, katılımcıların %80,1’i (n=318) lisans mezunu iken, %19,9’u (n=79) lisansüstü eğitim almıştır. Şu anki okul müdürü ile çalışma süresi kategorileri arasında, 1 yıl veya daha az süredir çalışan katılımcılar %37,3 (n=148) oranında iken, 2-3 yıl süredir çalışanlar %29,0 (n=115), 4-6 yıl süredir çalışanlar %24,4 (n=97), 7-10 yıl süredir çalışanlar %4,5 (n=18) ve 10 yıldan fazla süredir çalışanlar %4,8 (n=19) oranında temsil edilmektedir. Meslekte çalışma süresi açısından, 1 yıl veya daha az süredir çalışan katılımcılar %12,1 (n=48), 2-3 yıl süredir çalışanlar %11,6 (n=46), 4-6 yıl süredir çalışanlar %15,6 (n=62), 7-10 yıl süredir çalışanlar %10,3 (n=41) ve 10 yıldan fazla süredir çalışanlar %50,4 (n=200) oranında temsil edilmektedir.

Tablo 3. Betimleyici İstatistikler

	ort.	ss.	min.	maks.	çarpıklık	basıklık
<i>Aile Havası</i>	12,64	4,71	4	20	-0,095	-1,045
<i>Hayırseverlik</i>	29,67	10,53	9	45	-0,169	-1,088
<i>Otoriterlik</i>	11,46	4,70	4	20	0,225	-1,012
<i>Müdahalecilik</i>	10,63	5,98	5	25	1,012	-0,125
<i>Yetersiz Görme</i>	17,30	9,52	8	40	0,928	-0,283
PAYDA	81,71	26,02	30	150	0,704	0,225
<i>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</i>	25,62	10,95	10	50	0,326	-0,865
<i>Örgüt Yararına Sessizlik</i>	5,36	2,51	2	10	0,361	-0,972
<i>Fırsatçı Sessizlik</i>	6,67	3,45	3	15	0,696	-0,581
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	37,66	15,85	15	75	0,368	-0,781

PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyut puanlarına ilişkin elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğunun tespit edilebilmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Buna göre PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve

alt boyut puanları normal dağılım göstermektedir. Bu nedenle analizlerde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

Tablo 4. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Cinsiyetleri Bakımından Karşılaştırılması

	Kadın		Erkek		t	p
	ort.	ss.	ort.	ss.		
<i>Aile Havası</i>	12,01	4,66	13,29	4,68	-2,741	0,006*
<i>Hayırseverlik</i>	28,58	10,68	30,79	10,27	-2,102	0,036*
<i>Otoriterlik</i>	10,81	4,62	12,13	4,69	-2,830	0,005*
<i>Müdahalecilik</i>	9,66	5,45	11,62	6,33	-3,320	0,001*
<i>Yetersiz Görme</i>	15,81	8,92	18,81	9,88	-3,182	0,002*
PAYDA	76,85	24,34	86,64	26,80	-3,813	0,000*
<i>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</i>	25,18	10,36	26,08	11,52	-0,819	0,413
<i>Örgüt Yararına Sessizlik</i>	5,33	2,52	5,40	2,50	-0,261	0,794
<i>Fırsatçı Sessizlik</i>	6,19	3,05	7,16	3,76	-2,828	0,005*
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	36,70	14,48	38,63	17,11	-1,218	0,224

Tabloda katılımcıların cinsiyet gruplarına göre PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının bağımsız örneklem t testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; erkeklerin PAYDA ve alt boyut puanları ve fırsatçı sessizlik alt boyut puanı kadınlara göre daha yüksektir.

Tablo 5. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Yaşları Bakımından Karşılaştırılması

	22-30		31-39		40-49		50-65		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
<i>Aile Havası</i>	12,75	4,83	12,56	4,68	13,02	4,50	11,90	4,93	0,770	0,511
<i>Hayırseverlik</i>	29,87	10,67	29,56	9,87	29,72	10,39	29,43	11,87	0,028	0,994
<i>Otoriterlik</i>	10,88	4,94	11,77	4,48	12,18	4,74	10,66	4,38	2,232	0,084
<i>Müdahalecilik</i>	9,96	6,44	11,63	6,15	11,25	5,77	8,92	4,61	4,518	0,004*
<i>Yetersiz Görme</i>	16,48	9,92	18,45	9,77	17,92	9,37	15,54	8,32	1,679	0,171
PAYDA	79,93	27,51	83,96	27,02	84,09	25,28	76,44	21,97	1,608	0,187
<i>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</i>	24,52	10,32	28,13	11,32	25,56	11,45	23,16	9,69	3,420	0,017*
<i>Örgüt Yararına Sessizlik</i>	5,12	2,44	6,02	2,66	5,18	2,44	4,95	2,31	3,730	0,011*
<i>Fırsatçı Sessizlik</i>	6,37	3,34	7,35	3,61	6,65	3,47	6,03	3,17	2,453	0,063
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	36,00	15,07	41,49	16,38	37,39	16,46	34,15	13,95	3,674	0,012*

Tabloda katılımcıların yaşlarına göre PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;

Yaş grupları arasında Müdahalecilik alt boyut puanı, Kabullenici ve Pasif Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik alt boyut puanları ve Örgütsel Sessizlik Ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre, 50-65 yaş arasında olanların Müdahalecilik alt boyut puanı, 31-39 ve 40-49 yaş arasında olanlara göre daha düşüktür. 50-65 yaş arasında olanların Kabullenici ve Pasif Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik alt boyut puanları, 31-39 yaş arasında olanlara göre daha düşüktür. 31-39 yaş arasında olanların Örgütsel Sessizlik Ölçek puanı, 22-30 ve 50-65 yaş arasında olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 6. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Medeni Durumları Bakımından Karşılaştırılması

	Evli		Bekar		t	p
	ort.	ss.	ort.	ss.		
<i>Aile Havası</i>	12,63	4,74	12,67	4,66	-0,094	0,925
<i>Hayırseverlik</i>	29,43	10,65	30,17	10,30	-0,654	0,514
<i>Otoriterlik</i>	11,34	4,68	11,71	4,73	-0,742	0,458
<i>Müdahalecilik</i>	10,58	5,80	10,74	6,35	-0,241	0,810
<i>Yetersiz Görme</i>	17,48	9,29	16,91	10,01	0,555	0,579

PAYDA	81,46	25,37	82,21	27,43	-0,267	0,789
<i>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</i>	25,94	11,12	24,97	10,59	0,825	0,410
<i>Örgüt Yararına Sessizlik</i>	5,53	2,50	5,02	2,50	1,919	0,056
<i>Fırsatçı Sessizlik</i>	6,73	3,40	6,55	3,56	0,489	0,625
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	38,20	15,86	36,53	15,83	0,979	0,328

Tabloda katılımcıların medeni durum gruplarına göre PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının bağımsız örneklem t testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre medeni durum grupları arasında PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 7. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Gelir Durumları Bakımından Karşılaştırılması

	Gelirim giderim- den az		Gelirim giderime denk		Gelirim giderim- den fazla		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
<i>Aile Hıvası</i>	11,96	5,24	12,58	4,63	13,47	4,22	2,553	0,080
<i>Hayırseverlik</i>	27,99	11,80	29,73	10,58	31,22	8,79	2,268	0,106
<i>Otoriterlik</i>	11,49	5,15	11,14	4,58	12,17	4,46	1,578	0,208
<i>Müdahalecilik</i>	11,53	6,67	9,85	5,44	11,53	6,23	3,869	0,023*
<i>Yetersiz Görme</i>	18,46	10,00	16,53	9,15	17,89	9,79	1,552	0,213
PAYDA	81,42	29,66	79,82	24,69	86,28	24,86	2,189	0,115
<i>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</i>	24,16	10,68	25,13	10,92	28,18	10,96	3,622	0,028*
<i>Örgüt Yararına Sessizlik</i>	5,10	2,63	5,26	2,46	5,85	2,47	2,443	0,088
<i>Fırsatçı Sessizlik</i>	6,40	3,19	6,46	3,37	7,43	3,78	2,582	0,078
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	35,66	15,09	36,85	15,77	41,46	16,30	3,732	0,025*

Tabloda katılımcıların gelir durumlarına göre PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;

Gelir durumu grupları arasında Müdahalecilik, Kabullenici ve Pasif Sessizlik alt boyut puanları ve Örgütsel Sessizlik Ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, geliri giderine denk olanların Müdahalecilik alt boyut puanı, geliri giderinden az ve geliri giderinden fazla olanlara göre daha düşüktür. Geliri giderinden fazla olanların Kabullenici ve Pasif Sessizlik alt boyut puanı, geliri giderinden az olanlara göre daha yüksektir. Geliri giderinden fazla olanların Örgütsel Sessizlik Ölçek puanı, geliri giderinden az ve geliri giderine denk olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 8. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Eğitim Durumları Bakımından Karşılaştırılması

	Lisans		Lisansüstü		t	p
	ort.	ss.	ort.	ss.		
<i>Aile Hıvası</i>	12,55	4,66	13,00	4,90	-0,754	0,451
<i>Hayırseverlik</i>	29,61	10,38	29,91	11,18	-0,225	0,822
<i>Otoriterlik</i>	11,19	4,58	12,54	5,01	-2,304	0,022*
<i>Müdahalecilik</i>	10,20	5,75	12,38	6,55	-2,710	0,008*
<i>Yetersiz Görme</i>	16,57	9,12	20,23	10,53	-2,834	0,005*
PAYDA	80,13	24,74	88,06	30,00	-2,175	0,032*
<i>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</i>	25,16	10,94	27,49	10,85	-1,702	0,090
<i>Örgüt Yararına Sessizlik</i>	5,31	2,50	5,59	2,57	-0,919	0,359
<i>Fırsatçı Sessizlik</i>	6,44	3,33	7,59	3,79	-2,475	0,015*
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	36,91	15,67	40,68	16,31	-1,903	0,058

Tabloda katılımcıların eğitim durumu gruplarına göre PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının bağımsız örneklem t testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; lisansüstü mezunlarının Otoriterlik, Müdahalecilik, Yetersiz Görme alt boyut puanları ve PAYDA puanı ve Fırsatçı Sessizlik alt boyut puanı lisans mezunlarına göre daha yüksektir.

Tablo 9. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Şu Anki Okul Müdürüyle Çalışma Süreleri Bakımından Karşılaştırılması

	1 yıl veya daha az		2-3 yıl		4-6 yıl		7-10 yıl		10 üzeri		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
<i>Aile Havası</i>	12,87	4,65	11,89	4,76	13,03	4,62	11,17	4,18	14,84	4,97	2,511	0,041*
<i>Hayırseverlik</i>	30,55	10,24	27,98	10,68	30,34	10,56	25,61	9,85	33,53	10,67	2,436	0,047*
<i>Otoriterlik</i>	11,47	4,78	11,37	4,63	11,24	4,61	11,61	4,93	12,89	4,93	0,510	0,728
<i>Müdahalecilik</i>	9,59	5,91	11,45	5,96	10,26	5,49	12,72	5,50	13,74	7,61	3,696	0,006*
<i>Yetersiz Görme</i>	15,49	8,81	18,71	9,95	16,94	9,41	19,72	8,43	22,32	10,91	3,712	0,006*
PAYDA	79,97	25,84	81,41	25,16	81,80	25,35	80,83	28,81	97,32	30,69	1,899	0,110
<i>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</i>	23,89	10,39	27,50	10,71	25,38	11,51	25,33	11,81	29,21	11,29	2,331	0,055
<i>Örgüt Yararına Sessizlik</i>	5,13	2,61	5,61	2,40	5,27	2,43	5,28	2,65	6,26	2,60	1,253	0,288
<i>Fırsatçı Sessizlik</i>	5,91	3,26	7,28	3,33	6,61	3,52	7,56	3,79	8,42	3,73	4,347	0,002*
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	34,93	15,04	40,39	15,53	37,26	16,39	38,17	17,70	43,89	16,44	2,753	0,028*

Tabloda katılımcıların şu anki okul müdürüyle çalışma sürelerine göre PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; Şu anki okulda çalışma süresi grupları arasında Aile Havası, Hayırseverlik, Müdahalecilik, Yetersiz Görme, Fırsatçı Sessizlik alt boyut puanları ve Örgütsel Sessizlik Ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre, 10 ve üzeri yıldır şu anki müdürü ile çalışanların Aile Havası ve Hayırseverlik alt boyut puanları, 2-3 yıldır çalışanlara göre daha yüksektir. 10 ve üzeri yıldır şu anki müdürü ile çalışanların Müdahalecilik alt boyut puanı, 1 yıl ve daha az süredir çalışanlara göre daha yüksektir. 10 ve üzeri yıldır şu anki müdürü ile çalışanların Yetersiz Görme alt boyut puanı, 1 yıl ve daha az süredir ve 2-3 yıldır çalışanlara göre daha yüksektir. 1 yıl ve daha az süredir şu anki müdürü ile çalışanların Fırsatçı Sessizlik alt boyut puanı, 2-3 yıl ve 10 ve üzeri süredir çalışanlara göre daha düşüktür. 1 yıl ve daha az süredir şu anki müdürü ile çalışanların Örgütsel Sessizlik Ölçek puanı, 2-3 yıldır çalışanlara göre daha düşüktür.

Tablo 10. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Meslekte Toplam Çalışma Süreleri Bakımından Karşılaştırılması

	1 yıl veya daha az		2-3 yıl		4-6 yıl		7-10 yıl		10 üzeri		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
<i>Aile Havası</i>	13,23	4,48	12,83	4,05	12,53	5,17	12,10	4,19	12,61	4,87	0,351	0,844
<i>Hayırseverlik</i>	31,54	8,97	30,07	9,24	29,69	11,27	27,88	9,12	29,50	11,18	0,935	0,446
<i>Otoriterlik</i>	11,50	4,67	11,43	4,20	11,08	5,17	11,22	4,13	11,63	4,80	0,189	0,944
<i>Müdahalecilik</i>	9,54	6,44	11,37	6,12	10,76	6,63	11,46	5,25	10,52	5,76	0,797	0,527
<i>Yetersiz Görme</i>	14,65	9,39	18,37	9,83	17,56	10,25	18,41	8,44	17,38	9,42	1,237	0,295
PAYDA	80,46	24,60	84,07	24,59	81,63	29,99	81,07	22,98	81,62	26,16	0,128	0,972
<i>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</i>	23,81	9,88	25,63	11,19	27,18	10,01	29,85	12,27	24,71	10,95	2,564	0,038*

Örgüt Yararına Sessizlik	4,94	2,34	5,30	2,61	5,76	2,43	6,15	2,51	5,20	2,53	1,978	0,097
Fırsatçı Sessizlik	5,54	3,19	6,83	3,41	7,29	3,36	8,02	3,93	6,44	3,35	3,707	0,006*
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	34,29	14,08	37,76	16,53	40,23	14,63	44,02	17,61	36,34	15,76	3,009	0,018*

Tabloda katılımcıların meslekte toplam çalışma sürelerine göre PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; Meslekte çalışma süresi grupları arasında Kabullenici ve Pasif Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik alt boyut puanları ve Örgütsel Sessizlik Ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, meslekte 7-10 yıldır çalışanların Kabullenici ve Pasif Sessizlik alt boyut puanları, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlara göre daha yüksektir. Meslekte 7-10 yıldır çalışanların Fırsatçı Sessizlik alt boyut puanları, 1 yıl ve daha az süredir çalışanlara göre daha yüksektir. Meslekte 7-10 yıldır çalışanların Örgütsel Sessizlik Ölçek puanları, 1 yıl ve daha az ve 10 ve daha fazla süredir çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 10. PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Arası Korelasyon Testi

		Paternalist Yönetici Davranışları Ölçeği (PAYDA)
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	r	0,181
	p	0,000

Tabloda PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ilişki testi sonuçları görülmektedir. Buna göre; Örgütsel Sessizlik Ölçek puanı ile PAYDA puanı arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuç

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin okul yöneticileri hakkındaki görüşlerini yansıtan PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) alt boyutları incelendiğinde belirli demografik farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Erkek öğretmenlerin PAYDA ve alt boyutları olan Aile Havası, Hayırseverlik, Otoriterlik, Müdahalecilik ve Yetersiz Görme puanlarının yanı sıra, Fırsatçı Sessizlik alt boyut puanlarının da kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, erkek öğretmenlerin yöneticilerinin davranışlarını daha olumlu ya da eleştirel bir şekilde değerlendirdiğini ve sessizlik davranışlarında fırsatçılığa daha yatkın olduklarını göstermektedir.

Yaş grupları arasında yapılan analizde, 50-65 yaş arasındaki öğretmenlerin Müdahalecilik alt boyut puanlarının 31-39 ve 40-49 yaş gruplarına göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, daha yaşlı öğretmenlerin yöneticilerin müdahaleci davranışlarını daha az hissettiklerini ya da buna daha az tepki verdiklerini gösterdiği anlamına gelebilir. Ayrıca, 50-65 yaş arasındaki öğretmenlerin Kabullenici ve Pasif Sessizlik ile Örgüt Yararına Sessizlik alt boyut puanlarının 31-39 yaş grubuna göre daha düşük olması, bu yaş grubunun daha genç meslektaşlarına göre sessizlik stratejilerini daha az benimsediklerini işaret edebilir. Öte yandan, 31-39 yaş grubundaki öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği puanlarının, 22-30 ve 50-65 yaş gruplarına göre daha yüksek çıkması, bu yaş grubunun sessizlik davranışlarını daha fazla sergilediğini ve örgütsel konular hakkında daha az konuşmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır.

Medeni durum grupları arasında yapılan karşılaştırmada ise, PAYDA ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin medeni durumlarının yöneticilerinin davranışlarını değerlendirme ve sessizlik davranışlarını sergileme şekilleri üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin gelir durumu, yöneticilerinin müdahaleci davranışları ve örgütsel sessizlik stratejileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Geliri giderine denk olan öğretmenlerin Müdahalecilik alt boyut puanlarının, geliri giderinden az ve fazla olanlara göre daha düşük olması, bu grubun yöneticilerin müdahaleci davranışlarını daha az hissettiğini veya bu tür davranışlara daha az tepki verdiğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, gelir ve gider dengesi sağlanan öğretmenler, müdahaleci yönetim davranışlarını daha az sorun olarak görmektedir. Geliri giderinden fazla olan öğretmenlerin Kabullenici ve Pasif Sessizlik alt boyut puanlarının, geliri giderinden az olanlara göre daha yüksek olması, bu grubun örgütsel konularda sessiz kalmayı tercih ettiğini ve potansiyel sorunları kabulle-

nici bir şekilde karşılayarak pasif kalma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Maddi durumu daha iyi olan öğretmenler, iş yerinde sorunlar hakkında konuşmak yerine sessiz kalmayı seçmektedir. Ayrıca, geliri giderinden fazla olan öğretmenlerin genel Örgütsel Sessizlik Ölçek puanlarının, geliri giderinden az ve geliri giderine denk olanlara göre daha yüksek olması, bu grubun genel olarak iş yerindeki sessizlik davranışlarını daha fazla benimsediğini göstermektedir. Maddi olarak daha rahat olan öğretmenler, örgütsel konularda sessiz kalmayı tercih ederek, potansiyel risklerden kaçınma ve mevcut durumlarını koruma eğilimindedir.

Analiz sonuçlarına göre, lisansüstü mezunlarının Otoriterlik, Müdahalecilik, Yetersiz Görme alt boyut puanları ve genel PAYDA puanı, lisans mezunlarına kıyasla daha yüksektir. Bu durum, lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin yöneticilerinin otoriter ve müdahaleci davranışlarını daha fazla algıladıklarını ve yöneticilerinin yetersizliğini daha çok hissettiklerini göstermektedir. Ayrıca, lisansüstü mezunlarının Fırsatçı Sessizlik alt boyut puanlarının daha yüksek olması, bu grubun iş yerinde sessizlik stratejilerini fırsatçılık amacıyla daha fazla kullandıklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, eğitim seviyesi yükseldikçe öğretmenlerin yönetici davranışlarına karşı daha eleştirel ve stratejik yaklaştığını göstermektedir (Babur vd., 2021).

Analiz sonuçlarına göre, 10 ve üzeri yıldır aynı müdürle çalışan öğretmenlerin Aile Havası ve Hayırseverlik alt boyut puanlarının, 2-3 yıldır çalışanlara göre daha yüksek olması, uzun süreli çalışma ilişkilerinin daha güçlü bir aile ortamı ve hayırseverlik algısı oluşturduğunu göstermektedir. Ancak, aynı grubun Müdahalecilik ve Yetersiz Görme alt boyut puanlarının daha yüksek çıkması, bu öğretmenlerin uzun süreli ilişkilerde müdahaleci ve yetersiz görülen davranışları daha fazla deneyimlediğini ortaya koymaktadır. Kısa süreli çalışanların daha düşük Fırsatçı Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik puanları, yeni öğretmenlerin daha açık iletişim kurma eğiliminde olduğunu işaret etmektedir.

Meslekte 7-10 yıldır çalışan öğretmenlerin Kabullenici ve Pasif Sessizlik ile Fırsatçı Sessizlik puanlarının yüksek olması, bu deneyim seviyesindeki öğretmenlerin sessizlik stratejilerini daha fazla benimsediğini göstermektedir. Bu grubun genel Örgütsel Sessizlik puanlarının da yüksek çıkması, 7-10 yıl deneyime sahip öğretmenlerin örgütsel konularda sessizlik eğilimlerinin daha belirgin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresi ve mesleki deneyimlerinin, yöneticilerle etkileşimlerinde ve sessizlik stratejilerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Okul yöneticileri, bu dinamikleri göz önünde bulundurarak, öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve endişelerini daha iyi anlamak ve yönetmek için stratejilerini uyarlayabilir.

Analiz sonuçlarına göre, Örgütsel Sessizlik Ölçek puanı ile PAYDA puanı arasında pozitif yönlü, ancak çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bu, paternalist liderlik sergileyen yöneticilerin olduğu ortamlarda öğretmenlerin örgütsel konularda sessiz kalma eğiliminin hafifçe arttığını göstermektedir. Literatürde, Sevgi (2018), Özücü ve diğerleri (2021), Öz ve diğerleri (2022) ve Başar (2022) gibi araştırmacılar, paternalist liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bu bulgular, paternalist liderlik yaklaşımının çalışanların sessizlik davranışlarını etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Paternalist liderler, çalışanlarını koruyup kollarken aynı zamanda onların özgürce fikirlerini ifade etmelerini engelleyebilir. Bu durum, yöneticilerin hem destekleyici hem de otoriter yaklaşımlarını dengelemeleri gerektiğini ve çalışanların sesini daha fazla duymak için teşvik edici stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Kaynakça

- Aycan, Zeynep - Paşa F. Selda. "Career Choices, Job, Selection Criteria and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey". *Journal of Career Deveelopment*, 30(2), (2003), 129-144.
- Aycan, Zeynep. *Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization*. USA: Springer Science, 2006.
- Aycan, Zeynep - Kanungo, Rabindra - Mendonca, Manuel - Yu, Kaicheng - Deller, Jürgen - Stahl, Günter - Kurshid, Anwar. "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10- Country Comparison". *Applied Psychology*, 49(1), (2000), 192-221.
- Aycan, Zeynep - Schyns, Birgit - Sun, Jian - Felfe, Jörg - Saher, Noreen. "Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes". *Journal of International Business Studies*, 44(9), (2013), 962-969.
- Babur, Sadia - Bibi, Zainab - Karim, Jahanvash. "The Role of Paternalistic Leadership in Employee Voice and Silence Motives: Does Surface Similarity Matters?" *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(3), (2021), 1542-155
- Başar, Şahin. *Lise Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Siirt: T.C Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2022.
- Bayar, M. (2021). "Pozitif liderlik davranışlarının, çalışanların duygusal iyi oluşlarına etkilerinin analizine yönelik bir araştırma". *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(3), 2147-2176.
- Brinsfield, Chad (2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors*. Ohio: The Ohio State University, Doktora Tezi, 2008.
- Cheng, Xiao Ping - Eberly, Marion - Chiang, Jack - Farh, Jing. "Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance". *Journal of Management*, 40(3), (2014), 796-819.
- Chou, Wan Ju - Sibley, Chris - Liu, James - Lin, Tzu Tting. "Paternalistic Leadership Profiles: A Person-Centered". *Approach Group & Organization Management*, 40(5), (2015), 685-710.
- Çavuşoğlu, Selin - Köse, Sevinç. "Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması". *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), (2019), 365-387.
- Detert, James R. - Burris, Ethan R. "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?" *Academy of Management Journal*, 50(4), (2007), 869-884.
- Hayek, Mario - Novicevic, Milorad - Humphreys, John - Jones, Nicole. "Ending the denial of slavery in management history: Paternalist leadership of joseph emory davis". *Journal of Management History*, 16(3), (2010), 367-379.
- Henriksen, Kerm - Dayton, Elizabeth. "Organizational silence and hidden threats to patient safety". *Health Research and Educational Trust*, 41(4), (2006), 1539-1554.
- Kayalar, Murat - Alparslan, Ali. "Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, (2012), 136-147.
- Knoll, Micheal - Redman, Tom. "Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement". *Human Resource Management*, 55, (2016), 829-844.
- Morrison, Eizabeth Wolfe - Milliken, Frances J. "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world". *The Academy of Management Review*, 25(4), (2000), 706-725.
- Örücü, Edip - Hasırcı İtr - Şeker Onur. "Paternalist liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi: Biga ilçesinde bir araştırma örneği". *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(3), (2021), 788-800.
- Öz, Hamza - Kılıç, Seniye - Çalışır, Murat. "The Effect of Paternalistic Leadership Perception on Employee Silence". *Journal of Social Sciences and Education*, 5(1), (2022), 27-45.
- Özgen, Işıl - Sürgevil, Olca. *Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi*. Bursa: Mkm Yayıncılık, 2009.
- Pinder, Craig C. - Harlos, Karen P. "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Personel And Human Resources Management*, (2001), 331-369.
- Saylık, Ahmet. *Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2017.
- Sevgi, Davut. *The relationship between paternalistic leadership and organizational silence*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2018.
- Tayfun, Ahmet - Çatır, Ozan. "Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), (2013), 114- 134.
- Üçok, I. Dilek - Torun, Ayşe Alev. "The relationship of group cohesiveness, psychological safety, control over work, and competitive work environment with organizational silence: the mediating role of motives of silence". *International Journal of Business Economics and Management Perspectives*, 1(4), (2016), 62-80.
- Varışlı, Nuran (2022). "Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının Çalışanların Performansına Etkilerini Yönelik Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 2030-2049.

- Whiteside, David B. - Barclay, Laurie J. “Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes”. *Journal of Business Ethics*, 116, (2013), 251- 266.
- Wu, Min - Xu, Erica. Paternalist Leadership: from here to where? In Huang, X. & Bond, M. H. (Eds.), *Handbook of Chinese Organizational Behavior: Integrating Theory, Research and Practice* (ss. 449-466). Edward Elgar Publishing, 2012.
- Yalçın, Begüm. *Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hemşirelerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Belirlenmesi*. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2017.
- Zhang, Yan - Huai, Ming Yun - Xie, Yun Hui. “Paternalistic leadership and employee voice in China:A dual process model”. *The Leadership Quarterly*, 26(1), (2015), 25-36.

Extended Abstract

In environments where employees feel they can express themselves and be accepted, their work motivation increases. This is particularly critical in educational institutions because leaders' styles of leadership directly affect employees' behaviors and performances. Intense managerial control and authoritarian leadership can make it difficult for employees to express themselves, leading to organizational silence. Organizational silence involves employees withholding their ideas, resulting in decreased productivity. Silence reduces job satisfaction, increases stress, and leads to emotional exhaustion. The paternalistic leadership style limits employees' independent thinking and freedom of expression. Leaders creating an environment that supports open communication and instills trust encourages employees to express their ideas freely and supports organizational development. Participative and supportive leadership in educational institutions increases employee motivation and contributes to organizational success. Therefore, leaders' attitudes and behaviors are critical in preventing organizational silence and enhancing productivity.

This study aimed to investigate the impact of school principals paternalistic leadership styles on teachers levels of organizational silence. Quantitative analysis method was used in data collection. Relational survey method was employed as the method. The questionnaire used in the study consisted of an 8-item demographic form created by the researcher, the "Paternalistic Leadership Scale," and the "Organizational Silence Scale." During the research process, the surveys prepared by the researcher were administered to teachers working in Ankara province between April 20, 2024, and April 30, 2024. The sample of the study consists of 386 teachers working in public schools in Ankara province. In this study, the random sampling method was preferred to collect the necessary data. Surveys were conducted online through Google Forms. Data analysis was conducted using SPSS 23 software, and the study was conducted with a confidence level of 95%. The relationships between variables were examined using correlation analysis, and t-tests and ANOVA tests were also applied to determine the relationships between the scales and some demographic characteristics.

According to the findings obtained from the research, there is a very weak positive relationship between the Organizational Silence Scale score and the Paternalistic Leadership Score. These findings indicate that the paternalistic leadership approach can influence employees' silence behaviors. Paternalistic leaders, while protecting and nurturing their employees, may also hinder them from expressing their ideas freely. This situation suggests that managers need to balance both supportive and authoritarian approaches and develop encouraging strategies to hear more from their employees.

According to the analysis, male teachers had higher scores in the Paternalistic Leadership Scale and its sub-dimensions (Family Atmosphere, Benevolence, Authoritarianism, Interventionism, and Underestimation) compared to female teachers. Additionally, male teachers also had higher scores in the Opportunistic Silence sub-dimension compared to female teachers. In terms of age groups, teachers aged 50-65 had lower scores in the Interventionism sub-dimension compared to those aged 31-39 and 40-49. Moreover, teachers aged 50-65 had lower scores in the Acceptance and Passive Silence, as well as Organizational Benefit Silence sub-dimensions compared to those aged 31-39, suggesting that the older age group adopts fewer silence strategies compared to their younger colleagues. On the other hand, teachers aged 31-39 had higher scores in the Organizational Silence Scale compared to those aged 22-30 and 50-65, indicating that this age group exhibits more silence behaviors and prefers to discuss organizational issues less. Regarding marital status groups, there was no statistically significant difference found in terms of the Paternalistic Leadership Scale and its sub-dimensions, as well as the Organizational Silence Scale and its sub-dimensions. According to the analysis results, teachers' income status has a significant impact on their managers' interventionist behaviors and organizational silence strategies. Teachers whose income equals their expenses have lower Intervention subdimension scores compared to those whose income is less or more than their expenses. This indicates that this group perceives interventionist behaviors from administrators less or responds less to such behaviors. Teachers whose income exceeds their expenses have higher Accepting and Passive Silence subdimension scores compared to those whose income is less than their expenses, suggesting that this group prefers to remain silent on organizational matters and tends to accept potential problems passively. Teachers with better financial standing choose to remain silent about workplace issues rather than speak up. Additionally, the overall Organizational Silence Scale scores of teachers whose income exceeds their expenses are higher than those whose income is less or equal to their expenses, indicating that this group generally adopts silence behaviors in the workplace to a greater extent. According to the analysis results, postgraduate graduates have higher Authoritarianism, Interventionism, Incompetence Perception subdimension scores, and overall PAYDA scores compared to undergraduate graduates. This indicates that teachers with postgraduate education perceive their administrators' authoritarian and interventionist behaviors more and feel their administrators' incompetence more acutely. The analysis results also show that teachers who have worked

with the same principal for 10 or more years have higher Family Atmosphere and Benevolence subdimension scores compared to those who have worked for 2-3 years. This suggests that long-term working relationships foster a stronger sense of family atmosphere and benevolence. However, the same group also has higher Interventionism and Incompetence Perception subdimension scores, indicating that these teachers experience more interventionist and incompetent behaviors in long-term relationships. Teachers with 7-10 years of experience in the profession have higher scores in Accepting and Passive Silence as well as Opportunistic Silence, demonstrating that teachers at this experience level are more likely to adopt silence strategies. The high overall Organizational Silence scores of this group further reveal that teachers with 7-10 years of experience have a more pronounced tendency towards silence on organizational matters.