

OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ¹

Examining The Relationships Between Authentic Leadership Behaviours Of School Principals And The Level Of Organizational Silence And Organizational Trust By Teachers

Reference: Ergül, H.F., Okçu, V. & Adıgüzel Gök, Z. (2020). "Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 6(36): 1744-1760.

Doç. Dr. H. Fazlı ERGÜL

Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, Diyarbakır/Türkiye

Doç. Dr. Veysel OKÇU

Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Siirt/Türkiye

ORCID No: 0000-0003-3807-506X

Öğretmen. Zehra ADIGÜZEL GÖK

Milli Eğitim Bakanlığı.

ORCID: 0000-0002-9570-0813

ÖZET

Bu araştırmanın amacı ilkököl ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeylerini hangi yönde ve düzeyde etkilediğini belirlemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Bu araştırmanın evrenini, 2017-2018 öğretim yılında Batman il merkezindeki 86 ilkököl (1580 sınıf öğretmeni) ve 65 ortaokulda (1974 branş öğretmeni) görev yapan toplam 3554 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing and Peterson (2008) tarafından geliştirilen ve Tabak, Sığı, Arlı ve Coşar (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Otantik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Ölçeği" ve Erenler (2010) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, korelasyon analizleri SPSS 21, araştırma modelinin test edilmesi amacıyla da AMOS 22 programı kullanılarak hesaplanmıştır. Yapılan path analizi sonucunda ise, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güvenlerini arttıran örgütsel sessizlik düzeylerini ise azaltmaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının düştüğü tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel güveni okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına göre örgütsel sessizlik üzerinde daha güçlü bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, örgütsel güven, örgütsel sessizlik, ilkököl, ortaokul ve öğretmen

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine in what way and at what level the school administrators' authentic leadership behaviour affect the levels of organizational silence and organizational trust, according to the perceptions of primary and secondary school teachers. This research used the relational survey model. The research population of this study comprised of 3554 teachers in total, working in 86 primary school (1580 primary school teachers) and 65 secondary (1974 branch teachers) schools in Batman province during the 2017-2018 academic year. In this research, Authentic Leadership Scale developed by Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing and Peterson's (2008) was used. In addition, Organizational Trust Scale developed by Yılmaz (2006) and Scale of Employee Silence developed by Erenler (2010) were used. In this context, descriptive statistics and correlation between variables were calculated using SPSS 21 and the research model was tested using AMOS 22 program. The path analysis results indicate that the perceptions of the teachers, the authentic leadership behaviour of school administrators increases the organizational trust of the teachers, whereas it decreases their perceptions for the levels of organizational silence. Likewise, the results also indicate that as the teachers' organizational trust levels increase, their perceptions for the levels of organizational silence decreases. Moreover, organizational trust of teachers appears to be a stronger predictor on the levels of being organizational silence compared to the authentic leadership behaviour of school administrators.

Keywords: Authentic leadership, organizational trust, organizational silence, primary and secondary school, teachers

¹Bu araştırma 28-30 Haziran 2018 tarihlerinde İtalya'nın Venedik şehrinde düzenlenen "4. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi'nde (ICPESS)" sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler örgüt yapısında da çeşitli değişme ve gelişmelere neden olmaktadır. Bu hızlı değişme ve gelişmeleri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek liderlere gereksinim gün geçtikçe de artmaktadır. Sürekli gelişen ve farklılaşan örgütlerde lider, başarıyı sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Okul yöneticisinin sergileyeceği liderlik davranışlarının ahlaki değer odaklı olması, kendisine ve okula yönelik güvenin artmasına, sağlıklı bir çalışma atmosferinin oluşmasına aracılık edebilir. Bu bağlamda araştırmacıların son yıllarda ilgi odağına yerleşen liderlik stillerinden biri de otantik liderliktir.

Otantik liderlik, örgütte pozitif bir psikolojik atmosferi oluşturan ve bu ortamın etik iklimini belirleyen, bu konuda işgörenleri teşvik eden bir liderlik davranışını ifade eder (Hsiung, 2012). Otantik liderlik, liderin kendini bilmesini, ahlaki ve etik değer yargılarıyla hareket edilmesini, insan ilişkilerinde dürüstlüğü, şeffaflığı ve işgörenin mutluluğunu önemseyen bir liderlik stildir (Avolio ve Gardner, 2005; Shamir ve Eilam, 2005; Klenke, 2007). Otantik liderlik, gerekli bilgilerin paylaşılmasında açıklık ilkesine göre hareket eden, işgörenlerin fikirlerini önemseyen ve görüşlerini açıklamasına uygun ortamı oluşturmaya çalışan bir yönetim anlayışıdır (Avolio vd, 2009). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson'a (2008) göre otantik lider, örgüt içerisinde açık ve olumlu bir iklimin oluşmasını sağlayan, davranışlarını ahlaki standartlara göre oluşturan, ilişkilerinde açık ve şeffaf davranan, dürüstlüğü önem veren liderdir. İçsel moral değerler, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflığın yansımaları olan öz farkındalık ve öz düzenleme süreci otantik liderliğin temel bileşenleridir.

Otantik liderliğin temelini oluşturan unsurlar ilişkilerdeki şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme ve öz-farkındalıktır (Walumbwa vd., 2011). Öz-farkındalık: Otantik liderliğin temelindeki önemli unsurlardan biri öz-farkındalıktır. Walumbwa ve vd. (2011) öz-farkındalığı bireyin kendi zayıf ve güçlü yönlerini fark ederek duygu ve düşüncelerini bu bağlamda algılaması olarak ifade eder. Duygu, değerler, kişisel özellikler, amaçlar otantik liderliğin gelişim aşamasında etkili olan unsurlardır (Tabak, 2005). İlişkilerde şeffaflık, bireyin kendisini olduğundan farklı göstermeye çalışmaması ve olduğu gibi görünerek bunu davranışlarıyla göstermesidir. İlişkilerde şeffaflık uygunsuz davranışların sergilenmesinden kaçınma ve kişinin kendi bilgi ve düşüncelerin net bir şekilde açıkça ifade edilmesidir (Walumbwa vd, 2008; Kernis ve Goldman, 2005; Yukl vd, 2013; Boz, 2016). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderin davranışlarına yön veren önemli unsurlar ahlaki değer algıları ve inançlarıdır. Otantik liderler inançlarına ve değerlerine ters düşün davranışları sergilememeye özel bir çaba gösterirler; öyleki başarısız olmayı göze alarak kendi değerlerine uymayan davranışları sergilememeyi tercih ederler (Avolio ve Gardner, 2005; Gardner vd, 2005; Shamir ve Eilam, 2005). İçselleştirilmiş ahlak anlayışında liderlerin davranışlarında örgütsel unsurlar gibi dış faktörlerdense inançlar, değerler gibi içsel faktörler daha etkilidir (Walumbwa vd., 2011). Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme ise, liderlerin verdikleri kararlarda tarafsızlık ilkesine göre hareket etmesini ifade eder. Bu aşamada lider herhangi bir karar vermeden önce konuyla ilgili tüm verileri yansız olarak değerlendirir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009). Otantik liderin, bilginin değerlendirilmesinde önyargılardan arınması gerekmektedir (Kernis ve Goldman, 2005; Diddams ve Chang, 2012). Diddams ve Chang'a (2012) göre bilgilerin tarafsız ve dengeli değerlendirilmesi aşamasında otantik liderler yansız bir tutum sergilemekte ve dışarıdan uzman kişilerin görüş ve düşüncelerini önemsemekte ve bu kişilerin görüşlerini de dikkate almaktadır.

Günümüzde örgütlerin başarılarının temelinde yöneticiye ve örgüte duyulan güven stratejik bir özellik haline gelmiştir. Bu yapı içerisinde örgütler varlıklarını devam ettirme adına güven, sosyal sermaye olarak önemli bir konumdadır. İşgörenler hem kişisel olarak hem de örgütsel olarak belirledikleri hedeflere ulaşmak için diğer işgörelere güvenmek durumundadır (Eroğlu, 2014). Bu nedenle liderlik ve güven örgüt için önemli faktörlerdendir. Güven kavramı Türk Dil Kurumu'na (2020) göre, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2020). Örgütsel güven, örgütte sağlıklı ilişkileri oluşturmada,

sürdürmede ve işgörenleri bir arada tutmada bir bağ görevi oluşturmaktadır (Yücel ve Samancı, 2009; Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de örgütsel güven, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını arttırmada ve örgütsel hedeflere ulaşmada büyük önem taşımaktadır (Büte, 2011; Polat ve Taştan, 2009). Dinç (2007) ise yöneticiye olan güven ile örgütsel güven arasında önemli bir ilişki olduğunu ve dolayısıyla da okul ortamında güven duygusunun oluşmasında birinci derecede okul yöneticisinin sorumlusu olduğunu vurgulamaktadır. Okul yöneticisinin sergileyeceği liderlik davranışlarının dürüst ve ahlaki değer odaklı olması, kendisine ve okula yönelik güvenin artmasına, sağlıklı bir çalışma atmosferinin oluşmasına aracılık etmesini sağlayabilir (Okçu ve Anık, 2017). Bu nedenle, okullarda güven duygusunun gelişebilmesi için yönetici, öğretmen, öğrenci, okuldaki diğer çalışanlar ve veliler arasında iyi bir iletişimin ve sağlıklı bir diyalog sürecinin kurulması büyük önem arz etmektedir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011).

Örgütteki güven ikliminde bozulma olursa, bunun sonucu olarak örgütteki işgörenlerin çevreye uyum sağlama potansiyeline, işgörenler arasında çatışmaların meydana gelmesine ve iş ilişkilerinin sarsılmasına neden olabilir (Tüzün, 2007). Okullarda güveni olumsuz etkileyen unsurlar arasında ise yöneticinin söylem ve eylemlerinde tutarlı davranışlar sergilememesi, verdiği sözleri yerine getirmemesi vb. özellikler önemli bir yer tutar (Hoy ve Tarter, 1995; Akt. Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Okullarda yöneticilerin yeterlik sahibi olması, kararlarında ve uygulamalarında tutarlı davranışlar sergilemesi, adaletli ve dürüst olması, yeni düşüncelere açık olması, verdiği sözü yerine getirmesi ve işgörenleri ile yetki paylaşımı yapması okula olan güveni artırır (Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Okullarda örgütsel güvenin sağlıklı bir yapıda olması hem öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerin sağlıklı hale gelmesine hem de okuldaki tüm paydaşların yaşam kalitesine ve eğitsel etkinliklere olumlu yönde etki eder (Artuksu, 2009).

Sessizlik kişilerin duygu ve düşüncelerini bilinçli olarak söylememesi durumudur (Scott, 1993). Sessizlik, içinde belli bir kasıt barındıran davranıştır (Ephratt, 2008). İşgörenlerin bireysel, yönetsel, örgütsel nedenlerle örgüt içerisindeki sorunlara ilişkin sessiz kalınması, kendi fikir ve düşüncelerini açıklamamayı kasıtlı olarak tercih etmelerini ifade eder (Morrison ve Milliken, 2000). Pinder ve Harlos'a (2001) göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgüt ile alakalı iş ve işlemlerde kasıtlı olarak yöneticileri bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak hiçbir şekilde olumlu veya olumsuz yönde bir değerlendirme de bulunmama durumu olarak belirtmektedir. Sessizlik, örgütlerde sıkça görülen bir durumdur. İşgörenin örgüt ile ilgili olay ve durumlarda öncelikle kendi görüşünü paylaşmama ile başlayan süreç, zamanla örgütte bir çok konuda düşüncelerini kasıtlı olarak paylaşmamaya neden olmakta ve diğer işgörenlerinde sessiz kalmasıyla sonuçlanan kolektif bir davranışa dönüşebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003; Menemencioğlu, 2013; Potuk, 2017). Morrison ve Milliken'e (2000) göre ise örgütsel sessizlik, iş yerinde işgörenlerin birlikte hareket etmesi sonucunda, görev yaptıkları örgüt hakkında sahip oldukları duygu ve düşüncelerini kasten dile getirmekten kaçınmalarıdır. Örgütsel sessizlik, örgütün değişim ve gelişmesi için potansiyel bir tehdit olarak nitelendirilmektedir (Çakıcı, 2008; Morrison & Milliken, 2000). Çakıcı'ya (2008) göre işgörenler bazı durumlarda fikirlerine ters düşmesine rağmen, sosyal dışlanmadan kaçınmak için sessiz kalmayı tercih edebilirler.

İşgörenlerin örgütte sessiz kalmaya ilişkin eğilimleri sadece kişilik özelliklerine göre değil aynı zamanda örgüt içerisindeki çalışma ortamına, kurallara ve yönetim şekline göre de işgörenler sessiz kalma davranışı gösterebilmektedir (Özgen ve Sürgevil 2009, 318). Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizliğin oluşmasında ve devam etmesinde yöneticilerin sergiledikleri liderlik de önemli bir faktördür. Örgütlerde yönetici ile işgörenler arasındaki iletişim kopuklukları, bilgi aktarmada yaşanan sorunlar örgütsel sessizliğe neden olabilir (Karacaoğlu ve Cingöz 2009). Örgütlerde güvensizlik ortamı, işgörenlerin performanslarını (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000) ve örgütsel verimliliği düşürür (Tschannen-Moran, 2001). Ayrıca işten ayrılma gibi olumsuz durumlara da sebep olabilir (Yıldız ve Arısoy, 2018). Çünkü, işgörenler kendilerini güvensiz hissettiklerinde tüm performanslarını öğrenmeye ve verimli olmaya kullanmak yerine kendilerini korumaya harcarlar (Tschannen- Moran ve Hoy, 2000; Tschannen-Moran, 2001). Morrison ve

Milliken (2000) işgörenlerin örgütte sessiz kalmasının nedenleri arasında, yöneticilerin işgörelere olumsuz dönüt vermesi ve bunun sonucunda işgörel de özgüvenin yitirme korkusunun oluşabileceği belirtilmektedir. Buna ilaveten, işgörelnler bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalması da onları psikolojik olarak rahatsız edebilmekte, kendilerini değersiz ve beceriksiz hissetmelerine, streslerinin artmasına ve motivasyonlarının azalmasına neden olabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003).

Eğitim kurumlarında sergilenen liderlik stili ve olumlu bir iklim vb. birçok faktör başarının sağlanmasını etkilemektedir (Hoy, Tarter ve Woolfolk Hoy, 2006). Bu faktörlerden biri olan okul yöneticilerinin liderlik stili, okul başarısında belirleyici rol oynadığı bilinmektedir. Otantik liderlik davranışı sergilenen örgütlerde işgörelnler, örgüte karşı aidiyet duygusu besleme, örgüte güvenme, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve sorumluluk alma gibi örgütteki verimliliği arttıran olumlu sonuçlar elde etmeyi sağlar (Hassan ve Forbis, 2011; akt. Keser ve Kocabaş, 2014). Yapılan araştırmalar, otantik liderlik tarzının, işgörelnlerin örgütsel bağlılıklarını (Hoy vd., 2006) ve iş performanslarını (Peterson, Walumbwa, Avolio ve Hannah, 2012) olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Okçu ve Anık'ın (2017) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Yücel ve Kılıç'ın (2017) yaptığı araştırmada, yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının örgüte olan güveni olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Örgütteki güven, işgörelnlerin ilişkilerinde önemli bir unsurdur. Örgütteki güvenin sarsılması, örgüt içerisinde işgörelnlerin çatışma yaşamasına ve iş ilişkilerinin sarsılmasına sebep olabilir (Tüzün, 2007). Edmondson, (2004) örgütte sessizlik davranışı sergileyen işgörelnlerin, örgütsel öğrenmeye karşı büyük bir engel teşkil ettiği ve örgüt içerisindeki başarının da azalmasına neden olabileceğini belirtmektedir. Örucü ve Kambur'un (2017) yaptığı araştırmada ise, örgütsel sessizliğin örgütsel güveni olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Otantik liderler, hem kendilerine hem de çevresindekilere karşı dürüst, kendisinin güçlü ve zayıf taraflarını bilen, çevresindekilerin düşüncelerine karşı hoşgörülü olan ve onlara güven veren, etik ve ahlaki değer temelli davranışlar sergileyen bireylerdir (Boz, 2016). Etkili liderlik davranışı sergileyen yöneticiler güçlü iletişim kabiliyeti ile işgörelnlerin kendilerini geliştirmesine destek olmaktadır. Otantik liderler örgütlerde şeffaf ve etik davranışları ile işgörelnlerin güvenini ve bağlılıklarını arttırabilir (Yıldız ve Arısoy, 2018). Okul yöneticisinin sergilediği davranışların dürüst ve etik ilkelere uygun olması, işgörelnlerin kendisine ve okula olan güvenin artmasına, sağlıklı bir çalışma atmosferinin oluşmasına ve dolayısıyla da öğretmenlerin okuldaki sorunlara yönelik çözüm üretmelerine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda yapılan alanyazın araştırması sonucu, Türkiye'de okul yöneticilerinin otantik liderlik stili ile örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkileri inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu araştırma ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini arttırmanın ve örgütsel sessizlik düzeylerinin ise azaltmanın okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile hayata geçirilebileceği anlayışından hareketle, hem okullardaki uygulama çalışmalarına hem de literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?
2. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algıları ne düzeydedir?
3. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?

4. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik algılarını hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Dolayısıyla, ilişkisel tarama modeli araştırmada kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2010). Araştırmada bir bağımlı ve ikisi bağımsız olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Otantik liderlik ve alt boyutları (ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık) araştırma modelinin bağımsız değişkenlerinin bir parçasını oluşturmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkenleri ise örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve alt boyutlarıdır (yöneticiye güven, meslektaşlara güven, paydaşlara güven).

3.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2017-2018 öğretim yılında Batman il merkezindeki 86 ilkokul (1580 sınıf öğretmeni) ve 65 ortaokulda (1974 branş öğretmeni) görev yapan toplam 3554 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit seçkisiz random (rastgele) yöntemiyle seçilen 20 ilkokulda görev yapan 340 sınıf öğretmeni ile 18 ortaokulda görev yapan 263 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 279'u (%46.3) erkek ve 324'ü (%53.7) ise kadındır. Örneklem grubundaki öğretmenler yaş değişkenine göre incelendiğinde, 350'si (%58) 20-30 yaş arası, 203'ü (%33,7) 31-40 yaş arası, 50'si (%8,3) 41 yaş ve üstüdür. Öğretmenlerin eğitim düzeyi incelendiğinde 555'i (%92,0) lisans mezunu, 48'si (%8) yüksek lisans mezunudur. Örneklem grubundaki öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde 1-5 yıl arasında olanlar 351 (%58,2), 6-10 yıl arası olanların sayısı 162 (%26,9), 11-15 yıl arası olanların sayısı 55 (%9,1), 16 yıl ve üstü olanların sayısı ise 34'dür (%5,6).

3.3.Veri Toplama Araçları

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerini ortaya çıkarmak amacıyla üç ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden ilki Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing and Peterson (2008) tarafından geliştirilen ve Tabak, Sığırı, Arlı ve Coşar (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan "Otantik Liderlik Ölçeğidir". Otantik liderlik ölçeği toplam 4 alt boyuttan oluşmakta ve 5'li likert tipindedir. Ölçek "ilişkilerde şeffaflık" (5 Madde), "içselleştirilmiş ahlak anlayışı" (4 madde), "bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme (3 madde) ve "öz farkındalık" (4 madde) olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Çalışmadaki ikinci veri toplama aracı Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Ölçeği" dir. Ölçek 5'li likert tipinde hazırlanmış ve "yöneticiye güven" (7 madde), "meslektaşlara güven" (8 madde) ve "paydaşlara güven" (7 madde) olmak üzere 3 alt boyuttan meydana gelmektedir.

Araştırmada, üçüncü veri toplama aracı olarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla Erenler (2010) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipindedir. Ölçeklere ilişkin maddeler "hiçbir zaman"(1,00-1,80), "ara sıra "(1,81-2,60), "bazen"(2,61-3,40), "genellikle" (3,41- 4,20) ve "her zaman" (4,21-5,00) şeklinde puanlanmaktadır. Yapılan bu

araştırmada ise her üç ölçeğe ait Cronbach's alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanarak aşağıdaki Tablo 1.'de sunulmuştur.

Tablo 1. Otantik liderlik, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ait Cronbach's alfa güvenilirlik katsayılarına ait bulgular

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme	3	.97
Öz-farkındalık	4	.95
İlişkilerde şeffaflık	5	.95
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	4	.95
Otantik Liderlik (Toplam)	16	.93
Yöneticiye güven	7	.94
Meslektaşlara güven	8	.94
Paydaşlara güven	7	.95
Örgütsel Güven (Toplam)	22	.94
Örgütsel Sessizlik	12	.96

Yapılan analiz sonucunda "Otantik Liderlik Ölçeğine" ait Cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısı .93, "Örgütsel Güven Ölçeği" için Cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısı .94 ve "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" için ise Cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısı .96 olarak hesaplanmıştır. Buna göre veri aracı olarak kullanılan her üç ölçeğinde güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4.Verilerin analizi

Batman il merkezinde bulunan 20 ilkokul ve 18 ortaokulda görev yapan toplam 705 öğretmene ölçekler uygulanmıştır. Ölçek uygulama çalışmalarında eksik veya doldurulmayan ölçekler ayıklandıktan sonra geriye kalan 603 ölçek değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Elde edilen veriler, değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma) ve korelasyon analizi SPSS 21 programında, araştırma modelinin test edilmesi amacıyla da AMOS 22 paket programında hesaplanmıştır. Sonuçlar, $p < .05$ ve $P < .01$ düzeyinde test edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1.Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin betimsel istatistiklere aşağıdaki Tablo 2.'de yer verilmiştir.

Tablo 2. Otantik liderlik, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik değişkenlerine ait betimsel istatistikler

Değişkenler	N	\bar{x}	Ss	Algı Düzeyi
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	603	3.52	1.11	Katılıyorum
Öz-Farkındalık	603	3.46	.92	Katılıyorum
İlişkilerde Şeffaflık	603	3.44	.92	Katılıyorum
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	603	3.51	.95	Katılıyorum
Otantik Liderlik (Toplam)	603	3.47	.88	Katılıyorum
Yöneticiye Güven	603	3.60	.92	Çoğunlukla
Meslektaşlara Güven	603	3.54	.91	Çoğunlukla
Paydaşlara Güven	603	3.35	.90	Bazen/Orta
Örgütsel Güven (Toplam)	603	3.49	.83	Çoğunlukla
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	603	2,62	.66	Bazen/Orta

Tablo 2.'de görüldüğü gibi, genel olarak okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının ($\bar{x}=3,47$ Ss=.88) "katılıyorum" düzeyinde diğer bir ifade ile "yüksek düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ($\bar{x}=3,52$, Ss=.1,11), öz- farkındalık ($\bar{x}=3,46$, Ss=.92), ilişkilerde şeffaflık ($\bar{x}=3,44$, Ss=.92) ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\bar{x}=3,51$, Ss=.95) alt boyutlarındaki öğretmen algılarının ise benzer şekilde "yüksek düzeyde" olduğu görülmektedir. Ancak çok yüksek düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarının yöneticiye güven ($\bar{x}=3,60$, $Ss=.92$) ve meslektaşlara güven ($\bar{x}= 3.54$, $Ss=.91$) alt boyutunda "Çoğunlukla" diğer bir ifade ile "yüksek düzeyde", paydaşlara güven ($\bar{x}= 3.35$, $Ss=.90$) alt boyutunda ise " Bazen" yani "orta düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin genel olarak örgütsel güven algılarının ise ($\bar{x}= 3.49$, $Ss=.83$) ""Çoğunlukla" diğer bir deyişle "yüksek düzeyde" olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki Tablo 2.'de incelendiğinde, örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen algılarının ($\bar{x}= 2,62$, $Ss=.66$) "Bazen" diğer bir ifade ile "orta düzeyde" olduğu görülmektedir.

4.2. Otantik Liderlik, Örgütsel Güven, Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Tablo 3.'de otantik liderlik, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkilere ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3. Otantik liderlik, örgütsel güven, örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan korelasyon analiz sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	1									
2.Öz-Farkındalık	.76**	1								
3.İlişkilerde Şeffaflık	.69**	.80**	1							
4.İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	.75**	.86**	.82**	1						
5. Otantik Liderlik (Toplam)	.86**	.93**	.92**	.94**	1					
6.Yöneticiye Güven	.64**	.74**	.72**	.76**	.78**	1				
7. Meslektaşlara Güven	.55**	.63**	.63**	.64**	.67**	.77**	1			
8. Paydaşlara Güven	.56**	.63**	.64**	.61**	.66**	.73**	.73**	1		
9. Örgütsel Güven (Toplam)	.63**	.72**	.72**	.73**	.76**	.90**	.92**	.91**	1	
10.Örgütsel Sessizlik	-.48**	-.57**	-.59**	-.60**	-.62**	-.62**	-.60**	-.43**	-.60**	1

Yukarıdaki Tablo 3.'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin algılarına göre otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ($r=.64$, $p<.01$), öz-farkındalık ($r=.74$, $p<.01$), ilişkilerde şeffaflık ($r=.72$, $p<.01$) ve içselleştirilmiş ahlak ($r=.76$, $p<.01$) alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerinin algılarına göre, otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ($r=.55$, $p<.01$) alt boyutu ile örgütsel güvenin meslektaşlara güven alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; öz-farkındalık ($r=.63$, $p<.01$), ilişkilerde şeffaflık ($r=.63$, $p<.01$) ve içselleştirilmiş ahlak ($r=.64$, $p<.01$) alt boyutu ile öğretmenlerin meslektaşlara güven boyutu arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ($r=.56$, $p<.01$) alt boyutu ile örgütsel güvenin paydaşlara güven alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; öz-farkındalık ($r=.63$, $p<.01$), ilişkilerde şeffaflık ($r=.64$, $p<.01$) ve içselleştirilmiş ahlak ($r=.61$, $p<.01$) alt boyutu ile öğretmenlerin paydaşlara güven boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ($r=.76$, $p<.01$) ile öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algıları pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerinin algılarına göre otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutu ($r=-.48$, $p<.01$) ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ve orta düzeyde; öz farkındalık ($r=-.57$, $p<.01$) ve ilişkilerde şeffaflık ($r=-.59$, $p<.01$) alt boyutu ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ve yüksek düzeye yakın; içselleştirilmiş ahlak ($r=-.60$, $p<.01$) alt boyutu ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca genel olarak öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin otantik liderlik davranışları ($r=-.62$, $p<.01$) ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel güvenin alt boyutlarında yöneticiye güven ($r=-.62$, $p<.01$) ve meslektaşlara güven ($r=-.60$, $p<.01$) ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde ve orta

düzye bir ilişki olduğu; paydaşlara güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ($r=-.43$, $p<.01$) algıları arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Genel olarak ise, öğretmenlerin örgütsel güvene ve örgütsel sessizliğe ilişkin algıları ($r=-.60$, $p<.01$) arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

4.3. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerini Hangi Düzeyde ve Yönde Etkilediğine İlişkin Bulgular

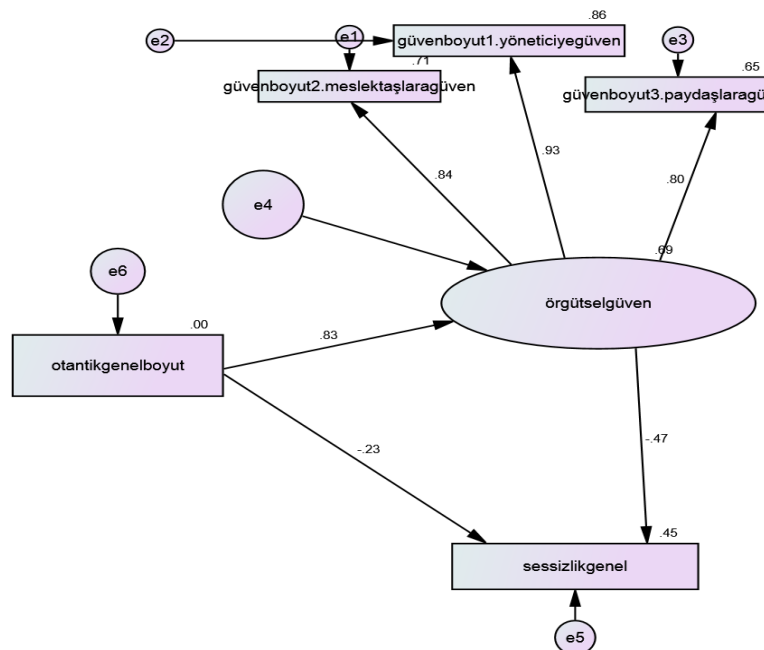
Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeylerini hangi düzeyde ve yönde etkilediğine ilişkin yapılan path analizine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 4.'de gösterilmektedir.

Tablo 4 . Uyum İndeksleri İlişkin Değerler

Uyum Ölçütleri	Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Mükemmel Uyum Değerleri	Sonuç
χ^2/df	3.9895	$3 < \chi^2/df < 5$	$0 < \chi^2/df < 3$	Kabul Edilebilir
RFI	0.91	$.90 < GFI < .95$	$.95 < GFI < 1.00$	Mükemmel Uyum
TLI	0.93	$.85 < AGFI < .90$	$.90 < AGFI < 1.00$	Mükemmel Uyum
CFI	0.91	$.90 < CFI < .95$	$.95 < CFI < 1.00$	Mükemmel Uyum
NFI	0.92	$.90 < NFI < .95$	$.95 < NFI < 1.00$	Mükemmel Uyum
RMSEA	0.073	$.05 < RMSEA < .08$	$.00 < RMSEA < .05$	Kabul Edilebilir
p değeri	0.00			

Tablo 5'de çeşitli uyum indekslerine ilişkin mükemmel uyum değerleri, kabul edilebilir uyum değerleri ve ölçeklere ilişkin elde edilen uyum değerleri verilmiştir. Literatürde uyum indekslerine ilişkin kaynaklarda farklı aralıklar belirtilmekle birlikte genelde olarak birbirlerine yakın değerlerden söz edilmektedir (Bayram, 2010; Çelik ve Yılmaz, 2013, 39; Hu ve Bentler, 1999; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Meydan ve Şeşen, 2011, 31-37). Yapılan analiz sonucu hesaplanan (χ^2/sd) oranı ise 3.9895'dir ve bu değer, önerilen modelin verileriyle kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Bayram, 2010; Kline, 2005; Sümer, 2000; Şimşek, 2007). RMSEA için ise .073 kabul edilebilir uyum değeri içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca RFI, TLI, CFI ve NFI, indeksleri için 0.90-0.95 arası kabul edilebilir uyum değeri olarak kabul edilmektedir (Bayram, 2010; Byrne ve Cambell, 1999; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2011). Bu bilgiler ışığında yapılan araştırmada elde edilen RFI (.91), TLI (.93), CFI (.91) ve NFI (.92) değerlerinin mükemmel düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Aşağıdaki Şekil 1.'de standartlaştırılmış path katsayılarına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.



Yukarıdaki Şekil 1.'de görüldüğü gibi, yapılan pathn analizi sonucunda, örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven (.93) en iyi göstergeye sahip olduğu, daha sonra meslektaşlara güven (.84) alt boyutunda ve en düşük göstergeye ise paydaşlara güven (.80) alt boyutunda olduğu görülmektedir. Otantik liderlik ile örgütsel güven ($\beta = .83$) arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve buna ilaveten otantik liderlik ile örgütsel sessizlik ($\beta = -.23$) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, okul yöneticileri otantik liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri (yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara olan güveni) artmakta, örgütsel sessizlik düzeyleri ise azalmaktadır. Buna göre araştırmada okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güven üzerindeki etkisinin de pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgu, okul yöneticileri otantik liderlik özelliklerine sahip oldukça ve buna bağlı davranışlar sergiledikçe öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin de artabileceği şeklinde yorumlanabilir. Buna ilaveten otantik liderlik ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ($\beta = -.23$) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre, okul yöneticileri otantik liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin de düşebileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri ($\beta = -.47$) arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin artmasına bağlı olarak örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının da düşebileceği söylenebilir. Ayrıca örgütsel güven değişkenindeki toplam değişimin %69'luk kısmının okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile açıklanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik değişkenindeki toplam değişimin %45'lik kısmının ise otantik liderlik ve örgütsel güven aracı değişkenlerinin doğrudan etkisi ile ve aynı zamanda otantik liderlik değişkeninin dolaylı etkisi örgütsel güven değişkeni tarafından aracılık edilerek elde edilmiştir. Buna ilaveten öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde hem otantik liderliğin hem de örgütsel güvenin negatif yönlü bir etkisinin olduğu, örgütsel güvenin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde otantik liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırmanın Birinci, İkinci ve Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Genel olarak okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları "yüksek düzeyde" olduğu saptanmıştır. Buna göre, okul yöneticileri okul çalışanlarıyla ilişkilerde şeffaf olması, ahlaki değer ve inançlara uygun davranışlar sergilemesi, okul içerisinde karar almadan önce bilgiyi dengeli ve tarafsız bir şekilde değerlendirmesi, özgün davranışlar sergilemesi, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması vb. gibi sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının "iyi düzeyde" olduğu söylenebilir. Bu bulgu ümit verici niteliktedir. Liderlerde olması gereken en temel özellikler arasında dürüstlük, karakter, saygınlık gibi nitelikler olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2014).

Otantik liderliğin alt boyutlarındaki öğretmen algıları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın "bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme" boyutunda olduğu en düşük ortalamanın ise "ilişkilerde şeffaflık" boyutunda olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarına göre otantik liderliğin "bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme" alt boyutundaki davranışları okul yöneticileri "yüksek düzeyde" sergilediği belirlenmiştir. Bu bulgu, okul içerisinde bir karar alınmadan önce bilginin dengeli ve tarafsız bir şekilde değerlendirildiğini, karar verme sürecinde öğretmenlerin görüşlerinin dikkate alındığı söylenebilir. Başka bir ifade ile okul yöneticileri herhangi bir konu ile ilgili karar verirken konuyla ilgili verilerin tüm boyutlarını objektif bir şekilde değerlendirdiği, alınan kararlarda öğretmenlerin görüşlerine de önem verdiği söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde bu bulguları destekler nitelikte araştırmaların olduğu görülmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014; Okçu ve Anık, 2017).

Otantik liderliğin alt boyutları incelendiğinde ise, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri otantik liderliğin "ilişkilerde şeffaflık" alt boyutundaki davranışları "yüksek düzeyde" sergilediği

belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle okul yöneticilerinin ahlaki standartı yüksek davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin samimi ve dürüst davranışlar ortaya koydukları, şeffaflık ilkesine uygun hareket ettikleri söylenebilir. Boz (2016), Gül ve Alacalar (2014), Okçu ve Anık (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Coşar (2011) ise yaptığı araştırmada, işgörenlerin algılarına göre “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutundaki otantik davranışları "ara sıra/"orta düzeyde" sergilediği sonucuna ulaşmıştır.

İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticileri otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutundaki davranışları "yüksek düzeyde” sergilediği tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle, genel olarak ahlaki değer ve inançlara uygun davranışlar sergiledikleri, etik ilkesine uygun davrandıkları, zor koşullarda bile ahlaki değerlere uygun davranışlar sergilemeye çalıştıkları söylenebilir. Okçu ve Anık (2017) ve Ayça'nın (2016) yaptığı araştırma da benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri otantik liderliğin “öz farkındalık ” alt boyutundaki davranışları "yüksek düzeyde” sergilediği tespit edilmiştir. Buna göre, okul yöneticileri kendilerini iyi tanıdıkları, özgün davrandıkları, güçlü ve zayıf yönlerinin ve işgörenler üzerindeki etkilerinin farkında oldukları söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde Ayça (2016), Keser ve Kocabaş (2014), Okçu ve Anık'ın (2017) yaptığı araştırmada benzer bulgular elde edildiği gözlenmiştir. Boz'un (2016) yaptığı araştırmada ise “öz farkındalık” alt boyutundaki otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının "orta düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç araştırma bulguları ile örtüşmemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak örgütsel güven algılarının “yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin alt boyutların incelendiğinde ise “yöneticiye güven” ve meslektaşlara güven” alt boyutlarında öğretmen algılarının “yüksek düzeyde”, “paydaşlara güven” alt boyutunda ise “orta düzeyde” olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin genel olarak örgütsel güvene ilişkin algılarının “çoğunlukla” diğer bir ifade ile "iyi düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre öğretmenler, öğretmen arkadaşlarına ve okul yöneticilerine okulun paydaşlarından (veli, öğrenci) daha çok güven duymaktadır. Örgütsel güvenin alt boyutlarına incelendiğinde ise öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamasının "yöneticiye güven" alt boyutunda olduğu görülmüştür. Buna göre, okul yöneticilerinin yönetsel faaliyetleri uygularken dürüst davranması, davranışlarında tutarlı olması, ilişkilerinde şeffaf olması, öğretmenlerin karşılaştıkları sorunların çözümü konusunda istekli davranması gibi birçok faktörün bu sonuca etki ettiği söylenebilir. Arslan (2009), Çınar (2013), Okçu ve Gider (2019), Polat ve Celep (2008), Polat (2007), Saraç (2019) ve Şener Pars'ın (2017), Yazıcıoğlu'nun (2015) yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarının yüksek düzeyde ve en yüksek ortalamasının yöneticiye güven alt boyutunda olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bu sonuçlar, araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Memduhoğlu ve Zengin (2011) yaptığı araştırmada ise, öğretmenlerin yöneticilerine orta düzeyde güven duyduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, okulla ilgili alınan kararlarda öğretmenlerin görüşlerini sormama ve onları karara katmama, yöneticilere duyulan güveni zedelediği belirtilmektedir (Clark ve Payne, 1997). Gökdoğan (2012) ise yaptığı araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre meslektaşlara ve paydaşlara güven boyutlarının yöneticiye güven boyutuna kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla bu araştırma sonucunu desteklemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının “ara sıra” diğer bir ifade ile "orta düzeyde” olduğu saptanmıştır. Buna göre, öğretmenlerin okulda alternatif görüşlere saygı gösterilmediği için problemleri açıkça dile getirmemeleri, okul içerisindeki problemler ve çözümlerine ilişkin görüşlerini okul yöneticileri ile paylaşmaktan çekindikleri, okulda işlerin daha iyi gitmesi konusundaki önerilerini paylaşmayıp kendilerine saklamayı "orta düzeyde" sergiledikleri söylenebilir. Daşcı (2014), Dönmez (2016), Gök (2020), Kurtulmuş (2018), Öztürk (2014), Yangın (2015) ve Yanık'ın (2012) yaptıkları araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin "orta düzeyde" olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular, araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Ancak Demirtaş ve Kahveci'nin (2013) yaptığı araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin "yüksek düzeyde" olduğunu saptamıştır. Bu araştırmanın sonucuyla yapılan araştırma örtüşmemektedir. Edmondson'ın, (2003) yaptığı araştırmada ise, işgörenlerin örgütte sessiz kalmasının aslında büyük bir tehlike oluşturduğuna dikkat çekilmiş, bu davranışı sergileyen işgörenlerin, örgütsel gelişmeye engel teşkil ettiği ve örgüt içerisindeki başarının da azalmasına neden olabileceği vurgulanmıştır. Morrison ve Milliken (2000) ise örgütsel sessizlik sadece yönetici ve işgörenler arasında değil, aynı zamanda işgörenler arasındaki çatışma durumu sırasında da oluşabileceği belirtilmektedir.

5.2. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

yapılan korelasyon analizi sonucunda, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel güvenin alt boyutlarından meslektaşlara güven ve paydaşlara güven alt boyutu ile otantik liderlik davranışları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; yöneticiye güven alt boyutu ile otantik liderlik davranışları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin açıklık ilkesine göre hareket eden, çalışanların fikirlerini önemseyen, görüşlerini açıklamasına uygun ortamı oluşturmaya çalışan yöneticilere güven duyduğu, dürüstlüklerine inandıkları söylenebilir. Galford ve Drapeau (2003), okul yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik yeterliklerinin kendilerine güven duyulmasını sağladığını belirtmektedir. Korkmaz (2017) yaptığı araştırma da, otantik liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir. Yücel ve Kılıç'ın (2017) yaptığı araştırma da, yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile akademisyenlerin örgütsel güveni arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu sonuçlar, yapılan bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak alt boyutları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticileri öğretmenlerinin fikirlerini önemsedikçe, öğretmenlere şeffaf davrandıkça, etik davranışlar sergiledikçe, onların fikirlerini sunacakları ortamlar sağladıkça öğretmenler okul içerisinde sessiz kalmayarak görüşlerini rahatça ifade ettikleri söylenebilir. Yıldız ve Arısoy (2018) yaptıkları araştırmada otantik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Knoll ve Dick (2013) otantik liderliği iki boyutta ele aldıkları çalışmasında öz farkındalık ve kendini ifade etme ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel güvenin yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, yöneticilerine, meslektaşlarına ve okulun paydaşlarına karşı kendini güvende hissetmeyen işgörenler, okulla ilgili çeşitli konularla ilgili duygu ve düşüncelerini, oluşma ihtimali olan tepkilerden kendini koruma, problemleri işgören olarak algılanmama ve sorunları dile getirse bile söylenenlerin dikkate alınmayacağı düşüncesi ile sessiz kalma davranışları sergileyebilirler. Diğer bir ifade ile okulda kendini güvende hisseden öğretmenler düşüncelerini dile getirmekten çekinmemekte, okul içerisindeki problemlere karşı düşüncelerini söyledikleri ve problemlere karşı çözüm önerilerini istekli olarak dile getirdikleri söylenebilir. Cakinberk, Dede ve Yılmaz'ın (2014) akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve orta düzeyde; Timuroğlu ve Alioğulları'nın (2019) yaptığı araştırmada ise, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde Afşar (2013), Binikos (2008), Fard ve Karimi'nin (2015) yaptıkları araştırmada ise örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlemiştir. Genel olarak yapılan bu araştırma ile benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir.

5.3. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Yapılan pathn analizi sonucunda, otantik liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve buna ilaveten otantik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, okul yöneticileri otantik liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri (yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara olan güveni) artmakta, örgütsel sessizlik düzeyleri ise azalmaktadır. Buna göre araştırmada okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri üzerinde etkisinin pozitif yönlü, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde ise negatif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel sessizlik arasında ise negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin artmasına bağlı olarak örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının da düşebileceği söylenebilir. Ayrıca örgütsel güven değişkenindeki toplam değişimin %69'luk kısmının okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile açıklanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik değişkenindeki toplam değişimin %45'lik kısmının ise otantik liderlik ve örgütsel güven aracı değişkenlerinin doğrudan etkisi ile ve aynı zamanda otantik liderlik değişkeninin dolaylı etkisi örgütsel güven değişkeni tarafından aracılık edilerek elde edilmiştir. Buna ilaveten öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde hem otantik liderliğin hem de örgütsel güvenin negatif yönlü bir etkisinin olduğu, örgütsel güvenin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde otantik liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

6. ÖNERİLER

1. Yapılan araştırmada okul yöneticileri otantik liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin algılarını arttırırken, örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarını ise düşürmektedir. Buna göre okul yöneticilerini otantik liderlik davranışları ve sonuçlarına ilişkin yöneticileri bilinçlendirmeye yönelik İl Milli Eğitim Müdürlükleri ile Üniversiteler arasında işbirliği yapılarak eğitsel etkinlikler ve hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
2. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde otantik liderliğe göre örgüt güven daha güçlü bir yordayıcı olması nedeniyle, öğretmenlerin örgütlerine olan güvenlerini arttırmaya yönelik okullarda eğitsel ve sosyal aktiviteler düzenlenebilir.
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları hakkında yönetici ve öğretmenleri bilinçlendirici programlar hazırlanabilir.
4. Benzer araştırmalar değişik il ve bölgelerde farklı eğitim kademelerinde ve farklı araştırma yöntemleri (nitel) kullanılarak da yapılabilir.
5. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin işdoymu, performans, tükenmişlik, işe yabancılaşma, örgütsel sinizm, vb. ilişkisinin ele alındığı, nicel ve nitel veri toplama tekniklerinin birlikte kullanıldığı araştırmalar da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Artuksı, E. (2009). İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5(2), 274-288.
- Akgündüz, Y., Güzel, T., & Harman, S. (2016). Yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet çalışanların işe gömülmüşlüğüne nasıl etkiler? *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 351-362.

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Ayça, B.(2016). Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik (1. Baslı)*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş:AMOS uygulamaları*.Bursa:Ezgi Y. Binikos, E. (2008). Sounds of silence: Organisational trust and decisions to blow the whistle. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 48-59.
- Bowen, F., ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Boz, A. (2016). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 211-233.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 2011, 171- 192.
- Byrne, B. M. & Campbell, T. L. (1999). Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure: A look beneath the surface. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 555-574.
- Cakinberk, A. K., Dede, N. P. ve Yılmaz, Y. (2014). Relationship between organizational trust and organizational silence:An example of public university. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- Coşar, S. (2011). Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Clark, M. C. ve Payne, R.L. (1997). The nature and structure of worker's trust in management. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(3), 205-224.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi temel kavramlar uygulamalar programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çınar, K. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Daşçı, E. (2014). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi:tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2, 179-194.

- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.
- Dinç, S. (2007). Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Edmonson, A.C. (2004). Psychological safety, trust and learning: a group-level lens. In (R. Kramer & K. Cook, Eds). *Trust and distrust in organizations. Dilemmas and approaches*. (pp.239-272). New York: Russell Sage.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, Ş.G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1, 53-66.
- Ephratt, M. (2008). The functions of silence. *Journal of Pragmatics*, 40, 1909-1938.
- Fard P. G. ve Karimi F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Galford, R. ve Drapeau, R.S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81(2), 88-95.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can You See The Real Me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372
- Gök, M. İ. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Gökdoğan, D. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Gül, H. ve Alacalar, A. (2014). Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 540-550.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Woolfolk Hoy, A. (2006). Academic optimism of schools: A force for student achievement. *American Educational Research Journal*, 43(3), 425-446.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107 (3), 349-361.
- Kahveci, G., & Demirtas, Z. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 698-705
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. In (A. Tesser, J. V. Wood, & D. A. Stapel, Eds.). *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective* (p. 31-52). Psychology Press.

Keser, S. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.

Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practices of structural equation modelling*. New York: The Guilford.

Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360.

Korkmaz, O., (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, 437-454.

Kurtulmuş, Ö.,F.(2018). Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Kurum, G. (2013). Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Menemencioğlu, K. (2013). Örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisi ve bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *YYÜ Eğitim fakültesi Dergisi*, 8 (I), 211-217.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003), Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Okçu, V. ve Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 63-85.

Okçu, V. ve Gider, İ. (2019). Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki (Kurtalan ilçesi örneği). *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi*, 10-12 Haziran, 2019, Kongre Tam Metin Kitabı, Siirt.

Okur, F. (2016). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: tekstil sektöründe bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Örücü, E. ve Kambur, E.(2017). Otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Bandırma ilçesi örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1110-1123.

Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2011). *Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi*. Bursa: MKM Yayıncılık.

Öztürk, H. (2014). ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.

Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.

Polat, S. ve Taştan, M. (2009). Yükseköğretim öğrencilerinin öğretim elemanlarına güven düzeyi ile akademik başarıları arasındaki ilişki. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 558-574.

Potuk, A. (2017). Mobbing davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Saraç, G. (2019). Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile ilişkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Sayın, U. (2009). Güven: İşletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı-Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions of Speaking and Silence. *Quarterly Journal of Speech*. 79 (1),1-18

Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.

Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri:Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.

Şener Pars, M. (2017). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş (Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları)*. Ankara:Ekinoks Yayınları.

Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Tabachnick,B.G. and Fidell, L. S.(2011).*Using multivariate statistics*.USA:Pearson Education

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği:Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4, 89-106.

Tabak, A.,Sığrı, Ü., Arlı, Ö ve Coşar, S. (2010). Otantik liderlik ölçeğinin uyarlama çalışması. *18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, 20-22 Mayıs, 2010, (ss.699-706). Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adana.

Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Timuroğlu, M., K. ve Alioğulları, E. (2019). Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Erzurum ili araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 243-264.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 306-331.

Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. (2000). A Multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*,70(4), 547-593.

Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanođlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,5, 93-118.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership:Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.

Yangın, D. (2015). Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ilişkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Yanık, C.(2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yazıcıoğlu, A. (2015). Eğitimcilerde örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (Bursa örneği). (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, S. ve Arısoy, A.,A. (2018). Otantik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 553-580.

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(3), 471-490.

Yılmaz, E. & Sünbül, A. M. (2009). Öğretmenlerin yaşam doyumları ve okullardaki örgütsel güven düzeyi. *Journal of Qafqaz University*, 26(1),172-179.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.

Yücel, İ.veKılıç, E.(2017).Otantik liderliğin örgütsel güven üzerine etkileri:Erzincan üniversitesi'nde bir uygulama.*Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,18(1).

Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1),113-132.