

Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School*

Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Okulun Akademik Başarısı

Burcu Çimen¹, Engin Karadağ²

Abstract

In this study, the relationships between high school teachers' perceptions of spiritual leadership, organizational culture, organizational silences and academic success of the school were tested. The population of the research, which is designed with causal model, consists of a total of 2,791 teachers working in public high schools in a province in Central Anatolia, whereas the sample consisted of 457 teachers working in 24 high schools determined by the proportional cluster-sampling method. The primary data of the research were obtained using the Spiritual Leadership Scale, School Culture Inventory and Organizational Silence Scale, whereas the secondary data were obtained using the average scores of the school from the Higher Education Entrance Examination (YGS) and the Undergraduate Placement Examination (LYS). The data were tested using correlation analysis, multiple regression analysis and structural equation model. The findings of the research showed that teachers' perceptions about the spiritual leadership behaviors of the principals affected their organizational culture perception positively; the perception of the organizational culture affected the school's YGS average score positively and LYS average score negatively.

Keywords: Spiritual Leadership, school culture, organizational silence, academic success of the school, structural equation modeling

Öz

Bu araştırmada, lise öğretmenlerinin ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlikler algıları ve okul akademik başarısı arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Nedensel desenle tasarlanan araştırmanın evreni İç Anadolu Bölgesinde yer alan bir ildeki kamu liselerinde görev yapan 2.791 öğretmen, örnekleme ise oranlı küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 24 lisede görev yapan 457 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmada birincil veriler Ruhsal Liderlik Ölçeği, Okul Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği; okulun akademik başarısını içeren ikincil veriler ise okulun Yükseköğretime Geçiş Sınavı (YGS) ve Lisans Yerleştirme Sınavı (LYS) puan ortalamaları kullanılarak elde edilmiştir. Saptanan veriler korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Araştırma bulguları, müdürlerin ruhsal liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının örgüt kültürü algılarını pozitif; örgüt kültürü algıları okulun YGS puan ortalamasını pozitif, LYS puan ortalamasını ise negatif etkilediğini göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: Ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik, okulun akademik başarısı

Received: 11.11.2018 / Revision received: 21.01.2019 / Approved: 07.02.2019

* This study is a part of a doctoral dissertation titled as "The Effect of Spiritual Leadership, Organizational Culture and Organizational Silence on the School Achievement" by Burcu Çimen under the supervision of Prof. Dr. Engin Karadağ.

¹ Dr., Sakarya Secondary School, Eskişehir-Turkey, fen.burcu@gmail.com, ²Prof. Dr., Akdeniz University, Antalya-Turkey, engin.karadag@hotmail.com

Atf için/Please cite as:

Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and academic success of the school. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(1), 1-50. doi: 10.14527/kuey.2019.001.

English Version

Introduction

The experiments that Elton Mayo's have conducted in the 1920s in the period of the so-called "Great Recession", in the areas such as performance promotion plans, job satisfaction and working conditions, has supported the human factor to take center stage in the workplace (Bedeian, 1993). In 1927-32, a series of experiments about "the organization of work environments" was conducted in Hawthorne facilities of Western Electricity, which gave its name to the research. According to the results of the experiment; it is understood that the attitudes and behaviors towards employees were perceived to be more important than the wages and awards received in return for work (Carey, 1967). It was revealed that organizations are social systems and human being is the most important factor in this system. As a result of the outputs of Hawthorne researches, human factors of the organizations have begun to take part in the studies intensively; the number of tools and concepts that leaders can use in the organizations has increased considerably. In this context, the factors that should be taken into account by the leaders in order to be effective, successful and productive were also differentiated (Bursalioglu, 2003; Koçel, 2003). At the same time, the value given to the human concept by the organizations has increased day by day. Research on employees has triggered the emergence of new leadership theories, styles and approaches (Baloğlu and Karadağ, 2009). One of these leadership theories is the *spiritual leadership theory*, which forms the basis of this research.

Spiritual Leadership

The origin of the concept of "spirit", which is accepted as the basis of spiritual leadership, is based on the word "spiritus" which means breath, courage, life and power to survive in Latin (Spirit, 2016). The term spiritualism is used in a way that describes the existence of the soul apart from the matter. In western languages, it is called as "spiritualism" and "spiritism". Spirituality and spiritism have close meanings, thus the term is used as spiritual leadership in the leadership literature (Kurtar, 2009, p. 9). Fry (2003), who argues that spiritual leadership is needed for sustaining the success of transforming and learning organizations, stated that the concept of spiritual leadership refers to the spiritual life where both leaders and employees are organizationally more productive and dedicated. He defined spiritual leadership as "the leadership that includes the values, attitudes and behaviors that are necessary for the self-motivation and the motivation of the others, for the people who can give a meaning to their spiritual life by making a difference, making sense, understanding and appreciation" (p. 694).

The organizations, which are a part of the society, are affected by the intense competition and the rapid and spontaneous changes in the business world because

they are operating in an environment with an accelerating dynamism and complexity. However, the competitive environment and rapid changes in the organization create intensive stress and pressure on the employees. The increase of the spiritual needs among the leaders and members, which are kneaded by the feelings such as love, trust and belonging, have led to the emergence of the spirituality dimension. As a result of the social changes, business life of today is perceived as an environment in which individuals or groups can meet their needs. Therefore, gaining appreciation as a result of the work that they perform has become an important reason for the employees to enjoy their working lives. Regarding the expectations of individuals in the concept of spirituality; it is not only material prizes such as wage, but also a spiritual satisfaction, such as being appreciated (Fry, 2003). It is believed that the material gains feed the soul of the individuals only for a short time. In fact, the dominating idea is that these material prizes turn people into a greedy monster after a while. The tasks of the spiritual leaders are; to create a community that is open to various situations and advocating new opinions, to call on individuals, to make feel the sense of belonging for the employees and to make them efficient by means of appreciation (Fry, 2003, p. 694). Organizations are aware of the increasing value of management science and focus on the development of better leaders. Increasingly, organizations train leaders who prioritize spiritual values. The concept of leadership based on the spirituality involves giving importance to life and humanity. It is believed that the only way of leading in the future of the new world is to make members feel valued (Fairholm, 1996). Employees focusing on their work and engaging to their job with loyalty and love are seen as a reflection of the behavior of the leaders (Fry, 2003, p. 703).

Spiritual leadership theory is designed with the help of an inner motivational model that includes devotion, vision, workplace spirituality theories, hope/belief and spiritual liberation. In the first modelling of spirituality, the mental, emotional-physical factors of interaction of the individuals in the organizations and their neglected mental components were taken into consideration (Fry, 2003, p. 695). The attitudes, values and beliefs of the leaders and their effects on the organizational outputs were examined by considering the factors that the employees need for the spiritual life. Spiritual leadership model was developed as a result of the analysis (Figure 1).

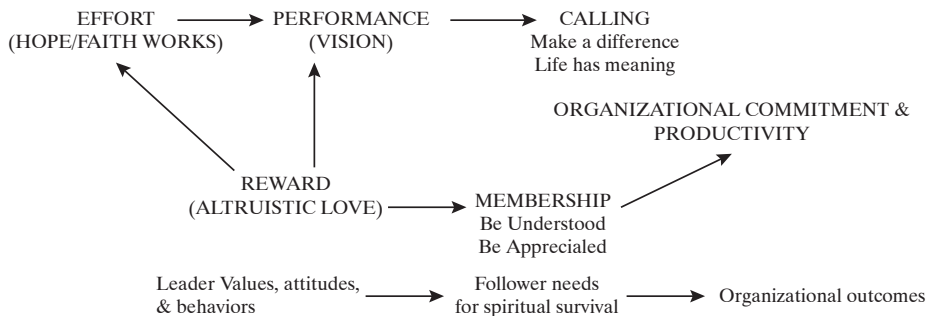


Figure 1. Causal model of spiritual leadership (Fry, 2003)

As can be seen from Figure 1, according to Fry (2003, p. 695);

- Members are given responsibility while determining the vision of the organization in order to make sense of the lives of the members and to make a difference in their lives.
- In order for an individual to feel belonging to a place, he/she needs to be appreciated and to feel to be understood first.

Fry reorganized and developed the spiritual leadership modeling study. Some concepts have been modified and other concepts are added to replace these concepts. One of these is the concept of “inner life of the leader”. The relationship between the concepts in the model is emphasized by arrows and putting + signs. It is seen that the effect size has increased in the new modeling of spirituality. It was found that spiritual practices or inner life, which are the source of spiritual leadership, positively affect devotion and hope/belief values of the vision, which is the main source of inspiration and intuition (Fry, 2008, p. 111). The revised spiritual leadership modeling is shown in Figure 2.



Figure 2. Revised casual model of spiritual leadership (Fry, 2008)

Spiritual leaders and their employees should have good relations with other individuals by respecting them and their past life. He/she will have the ability to follow his spiritual beliefs by feeling the existence of a purpose and a meaning in life as a result of good relations and thinking that he/she can cope with the surrounding world. It will be ensured that he/she will be in continuous development by knowing him/herself (Fry, 2003, p. 703).

Spirituality is perceived as necessity, which is an indicator of social changes. Social change can affect not only community culture but also organizational culture and school culture. Schools and society are mirrors of each other. The dominant values and belief system in the societies are transferred to students in schools (Morrison, 2008, p. 56). Individuals are the main factors in the formation of the cultures. In organizations, the employees identify the leaders who are appropriate for their culture while forming the organizational culture (Schein, 2004,

p. 22). Regarding leadership and organizational culture; As Bodinson (2005) stated, organizational culture can only be improved through leadership (p. 23). Spiritual leaders create a new culture in which employees can adapt their sense of duty, call, purpose and meaning feelings to their lives (Wheatley, 2002a, p. 6). In such work environments, it is seen that spiritual leaders make feel the members of the organization to be valuable. Therefore, another variable of research is organizational culture.

Organizational Culture

The concept of culture is known to come from the Latin word “colere” or “culture”, which means “cultivating, tending, growing”. Culture in this sense has been used in the field of science. Then, culture has shown itself as a social and human-related concept in the field of social sciences (Sun, 2001). According to Şişman (1994); culture is a topic that has been extensively studied and debated in our country for years (p. 27). In the 1980s, the concept of “Organizational Culture” first appeared in human relations approaches. Those who perform research on organizations, took the cultural structure of organizations to forefront based on the existence of the beliefs, traditions, symbols, rituals and values that direct the behaviors of the employees (Bourantas, Anagnostelis, Mantes and Kefalas, 1990, p. 260).

Mintzberg (1989, p. 98) described the culture in terms of the ideological structure of the organization or the beliefs and values that enabled the organization to be distinguished from other organizations. Ouchi (1981) stated that the basic values and beliefs of the organization are transferred to the members of the organization through symbols, ceremonies and legends with the organizational culture (p. 41). According to Schein (1990), who has conducted numerous researches on organizational culture, it is possible for the organization to function effectively with organizational culture. In addition, the organization makes a picture in which internal harmony is ensured against other organizations via its culture. Schein (1999) stated that organizational culture is not a visible, superficial phenomenon, it is necessary to examine the depths of the organization in order to understand it. Therefore, he emphasized that culture cannot be directed. He stated that organizational culture encompasses a very broad framework with the shaping effect of the values and acceptances associated with daily life in organizations. He also added that because of the stable structure of culture it is difficult to change it.

There are many factors affecting the formation, implementation, preservation and reshaping with the experienced changes of a strong organizational culture. The most important role in the formation of culture in school organizations belongs to the school principals (Balci, 2013; Cheng, 1993; Hatchett, 2010; Karadağ, Kılıçoğlu and Yılmaz, 2014). School administrators directs and manages the culture in schools as well. However, for culture management, school administrators have to be aware of the meaning of the culture and the basic values of the culture, and to know and analyze the cultural structure in their schools well

(Gümüşeli, 2006). According to Schein's (2004) statement about the relationship between culture and leadership; leaders fictionalize organizational culture before the formation of the organizations. At the same time, leadership criteria are also built during the formation of the organizational culture. Thus, organizational culture chooses its leader. The concepts of culture and leadership are likened to the head-tail faces of a coin, that cannot be thought separately, in which there is a two-way interaction between them. In the conclusion of the research conducted by Karadağ (2009), it was emphasized that organizational culture cannot be explained only with spiritual leadership even though there is a relationship between spiritual leadership and organizational culture. Based on this result, Morrison and Milliken's (2000) concept of *organizational silence*, which they expressed as employees' hiding their opinions and concerns about organizational problems, and maintaining their silence about sharing them, were included in the model.

Organizational Silence

Since the beginning of their existence, human beings have inserted the acquiescence in the events occurring in the organizations where they work as a learned helplessness and have tended to internalize this status. It has become a part of the rotating gears within the ongoing system. They arranged their movements according to the speed of the other wheel to which they were connected. They tried to adapt themselves to this order by keeping silent together, being afraid that any other attitude different from that will break the order of wheel that steered the system.

With the increase of competition, technological developments, and the globalization exceeding the borders in recent years, organizations need employees who can express themselves easily, who have original ideas, and who can make creative suggestions. While silence in the past was seen as an adaptation attitude, it can be said that such an attitude may be seen as a reaction or withdrawal behavior today. Organizational silence prevents organizational improvement and change, and does not permit the organization to change (Morrison and Milliken, 2000). Perlow and Williams (2003) describes organizational silence as hiding or not expressing the ideas that may have a potential to change the functioning of the organization (p. 3).

The employees who bring new ideas and turn them into products are directly related to the quality of educational organizations. The spiritual leader can support teachers in school organizations for expressing themselves and for sharing their knowledge with their surroundings. Fry (2003) emphasized that spiritual leaders should first ensure that the members gain trust in themselves and in the organization, which in turn increases their intrinsic motivation and strengthen their organizational commitment. In addition, a negative correlation was found between organizational silence and organizational commitment in many researches (Handler, 2015; Kolay, 2012; Kahveci, 2010; Sevgin, 2015; Özdemir, 2015; Öztürk, 2014; Yüksel, 2015).

Morrison and Milliken (2000), one of the first researchers who worked on the concept of organizational silence, suggested 13 hypotheses by analyzing organizational silence factor within the context of organizational culture concept; under these hypotheses, they developed a new model that analyses the reasons of the emergence of organizational silence within the functioning of the organizational structure. Dyne, Ang and Botero (2003) investigated organizational silence in academic dimensions, by covering it within the scope of the organizational culture concept. As a result of their analysis, they have developed a new model for organizational silence behaviors. They provided a scale for testing different models related to the silence types in organizations and to evaluate them in the academic framework. In his research, Saçılık (2014) stated that sometimes organizational silence was the result of having a culture in the organization, while at other times it was a negative situation that the organization has to overcome in order to work efficiently.

The main topic of this study is to test the theory developed by the empirical studies related to spiritual leadership and to review the researches on the spiritual leadership in schools and their outputs. Considering that there is a limited number of studies on spiritual leadership and the fact that the concept of spiritual leadership was investigated in educational institutions in a way that it is limited to the variables that are relevant and effective, and regarding the necessity for the development of the literature on spiritual leadership, the main purpose of this study is to test the spiritual leadership along with organizational culture and organizational silence variables which are thought to be related to it.

Methodology

Design

In this study, the effect of spiritual leadership on organizational culture, organizational silence and the academic success of the school has been tested, for this reason it was designed using “causal model”. In this context, the spiritual leadership is the cause, organizational culture and organizational silence are intermediate variables and the academic success of the school is the output variable.

Participants

The universe of the research consists of 2791 teachers working in public high schools in a province of Central Anatolia; whereas the sample of the study consisted of a total of 24 schools selected after clustering the high schools included in the universe according to the socio-economic status of the neighborhoods (high, medium and low) and by randomly taking 8 schools from each cluster and 457 high school teachers who work in these schools, selected according to proportional cluster-sampling method (Table 1). The minimum sample size representing the universe should be 338 (Confidence Interval = 99%; Error = .05; Hamburg, 1985). Having 457 as the sample of the study indicates that the size of the sample is sufficient to represent the universe.

Table 1
Participants' Demographic Features

Features	1	2	3	4	Total	
Gender	Female	Male				
	<i>n</i>	251	206		457	
	%	54.9	45.1		100	
Educational Level	Associate Degree	Undergraduate	Postgraduate			
	<i>n</i>	9	349	99	457	
	%	2.0	76.4	21.7	100	
Type of Graduated School	Institute of Education	Faculty of Science and Letters	Faculty of Education	Other		
	<i>n</i>	6	171	233	47	457
	%	1.3	37.4	51.0	10.3	100
Gender of School Principals	Female	Male				
	<i>n</i>	35	422		457	
	%	7.7	92.3		100	

Data Collection Tools

Spiritual leadership scale. Spiritual Leadership Scale; is comprised of 40 items of 5-Points-Likert scale, consists of nine sub-scales (vision, hope/effort, altruistic love, meaning, membership-belonging, spiritual life, organizational commitment, productivity and satisfaction from life) (Fry, 2003).

Vision sub-scale; is the perception of the teachers about the vision of the schools they work in. Examples of items for this sub-scale are as follows:

- (1) My institution’s vision is clear and challenging to me.
- (2) My institution’s vision lets me to show my highest performance.

Hope/effort sub-scale; addresses the teachers’ hope for the future of the schools they work in and the efforts they make to achieve this. Examples of items for this sub-scale are as follows:

- (1) I believe in my institution and I’m willing to do “whatever” my institution needs to accomplish its mission.
- (2) I prove my faith in my institution and its mission by doing everything to help us succeed.

Altruistic love sub-scale; includes the attitude and dedication of the institution and the leaders towards their teachers. Examples of items for this sub-scale are as follows:

(1) My institution is respectful and understanding towards its employees; wants to do something for them in their woes.

(2) Leaders in my institution are honest and modest.

Meaning sub-scale; includes teachers' level of perception of the meaning and importance of the work they do. Examples of items for this sub-scale are as follows:

(1) My work is meaningful to me.

(2) My work is very important to me.

Membership-Belonging sub-scale; includes the level of belonging that teachers feel for the school they work in. Examples of items for this sub-scale are as follows:

(1) I feel that I'm considered to be important because of my job.

(2) I feel that I'm highly respected by my leaders.

Inner life sub-scale; includes the spiritual infrastructure level that the teachers possess in the inner life. Examples of items for this sub-scale are as follows:

(1) I see myself as a person with spiritual values.

(2) I pay attention to the mental health of my colleagues.

Organizational Commitment sub-scale; includes the level of loyalty and commitment of teachers towards the institution they work in. Examples of items for this sub-scale are as follows:

(1) I will be happy to spend the rest of my career in this institution.

(2) I really feel the problems of the institution as they are mine.

Productivity sub-scale; includes the level of productivity that teachers perceive for the institution. Examples of items for this sub-scale are as follows:

(1) My colleagues are very successful in obtaining maximum output from resources (money, people, team, etc.).

(2) Everyone in my department make their best effort.

Satisfaction from life sub-scale; includes teachers' own perception levels related to the fulfillment and satisfaction from life. Examples of items for this sub-scale are as follows:

(1) Life conditions are great.

(2) I've had all the important things I've ever wanted in my life.

The scale items are answered on 5-point Likert scale, varying between "strongly disagree" and "strongly agree". In this research, the internal consistency coefficients of the scale adapted to Turkish by Kurtar (2000) were between .54 and .87 (Table 2).

School culture inventory. School Culture Inventory; is comprised of 29 items of 5-Points-Likert scale, consists of four sub-scales (support culture, success culture, bureaucratic culture, mission culture) (Terzi, 2005).

The high score from the *Support Culture* sub-scale is an indicator of the perception of mutual trust among teachers. Examples of items for this sub-scale are as follows:

- (1) People love each other.
- (2) Employees share their joys and sorrows.

The high score from the *Success Culture* sub-scale is an indicator of the teachers' perception that employees who successfully perform their job are supported by the institution. Examples of items for this sub-scale are as follows:

- (1) Working for professional purposes is an appreciated behavior.
- (2) Successful teachers and students are awarded.

The high score obtained from the *Bureaucratic Culture* sub-scale is an indicator of the teachers' perception that their institutions are free of personal relations, they are managed according to standards, rules, hierarchy and legal sanctions. Examples of items for this sub-scale are as follows:

- (1) Hierarchy is given importance.
- (2) Strict measures are taken against violations of rules.

The high score from the *Mission Culture* sub-scale is an indicator of the teachers' perception that the tasks related to the work that they are responsible to do are for organizational purposes rather than for individual purposes. Examples of items for this sub-scale are as follows:

- (1) The first priority is doing the tasks set in the program.
- (2) Efforts are made to achieve the school's objectives.

The scale items are answered on 5-point Likert scale, varying between "strongly disagree" and "strongly agree". In this research, the internal consistency coefficients of the scale adapted to Turkish by Taşkıran (2011) were between .52 and .81 (Table 4).

Organizational silence scale. Organizational Silence Scale; is comprised of 29 items of 5-Points-Likert scale, consists of three sub-scales (accepting silence, defensive silence, protectionist silence) (Dyne, Ang and Botero, 2003).

The high score obtained from the *Accepting Silence* subscale is an indicator that although the teachers have thoughts and suggestions about the organizational problems, they remain consciously silent on the basis of the idea that they cannot change the current status of the organization. Examples of items for this sub-scale are as follows:

- (1) I keep my views to myself on the point of finding solutions to problems.

(2) Since I don't believe that it will make a positive change, I keep my ideas about self-improvement to myself.

The high score from the *Defensive Silence* subscale is an indicator that the teachers consciously choose to remain silent because of not being held accountable for the problems that exist in the organization or for avoiding the material-spiritual losses that may occur when the existing problem is revealed. Examples of items for this sub-scale are as follows:

(1) Since I think it doesn't concern me, I refrain from expressing my views on doing things better here.

(2) I keep the business-related information to myself, because I fear my managers' reaction.

The high score from the *Protectionist Silence* subscale is an indicator that teachers don't share their information and thoughts about the organization with others because they care about the organization's goals or the interests of other employees. Examples of items for this sub-scale are as follows:

(1) I keep important information that will provide benefit to this institution and to my colleagues to myself.

(2) I resist the pressures on the disclosure of the information about this institution to others.

The scale items are answered with 5-point Likert scale, varying between "strongly disagree" and "strongly agree". In this research, the internal consistency coefficients of the scale adapted to Turkish by Taşkıran (2011) were between .52 and .81 (Table 4).

Academic success of the school. The academic success of the school, which is the output variable of the study, indicates the average scores that the participants' high schools got from Higher Education Entrance Examination (YGS) and the Undergraduate Placement Examination (LYS). YGS; consists of Turkish, Social Sciences, Basic Mathematics and Science tests and YGS1, YGS2, YGS3, YGS4, YGS5 and YGS6 scores are computed according to the weight of the tests (ÖSYM, 2015a). LYS; is comprised of five different exams and consists of Turkish, Social Sciences, Basic Mathematics and Science tests and LYS-MF (Math-Science Score), LYS-TM (Turkish-Mathematics Score), LYS-TS (Turkish-Social Sciences Score) scores are computed according to the weight of the tests (ÖSYM, 2015b). YGS and LYS average scores of the schools were obtained from Provincial Directorate of National Education.

Process

In the research, the data were collected with a research package containing demographic questions and related scale items. First of all, teachers were met one-to-one and informed about the study, and data collection forms were given to the teachers who accepted to participate in the research, and they were asked

to fill them. It took approximately 25-30 minutes to complete data collection forms.

Path analysis, which combines the measurement error that occurred in the hidden and observed variables was preferred to analyze the data of the research. The theoretical model developed for path analysis was used to reveal the cause-effect relationships between spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and the academic success of the school. In this context, it was assumed that in the model: spiritual leadership affects both organizational culture and organizational silence; organizational culture affects organizational silence and the academic success of the school; and organizational silence has an effect on the academic success of the school. In the study, LISREL was used in the path analysis and SPSS-21 program was used in the other analyzes.

Findings

Findings Related to Scale Scores

In the research, spiritual leadership, organizational culture and organizational silence perception of the participants were described (Table 2). The average score of the participants from overall Spiritual Leadership Scale was 3.64 ($SD = .57$); whereas the sub-scale averages were between 3.45 and 4.05. Regarding the subscales of spiritual leadership, “Meaning” sub-scale has the highest ($M=4.05$, $SD=.57$) and “Vision” sub-scale has the lowest ($M=3.45$, $SD=.83$) average score.

The average score of the participants from overall School Culture Inventory was 3.59 ($SD=.43$); whereas the sub-scale averages were between 3.28 and 4.04. Regarding the subscales of school culture, “Mission Culture” sub-scale has the highest ($M=4.04$, $SD=.56$) and “Bureaucratic Culture” sub-scale has the lowest ($M=3.28$, $SD=.58$) average score.

In addition, the average score of the participants from overall Organizational Silence Scale was 2.67 ($SD=.62$); whereas the sub-scale averages were between 2.35 and 3.18. Regarding the subscales of Organizational Silence, “Protectionist Silence” sub-scale has the highest ($M=3.18$, $SD=.69$), “Defensive Silence” sub-scale has the lowest ($M=2.35$, $SD=.80$) average score.

Table 2
Averages, Standard Deviations and Coefficient of Internal Consistency of Scale

Sub-scales	Alpha	M	SD
Spiritual Leadership Scale			
Spiritual Leadership-Total	.96	3.64	.57
<i>Vision</i>	.56	3.45	.83
<i>Hope/Effort</i>	.82	3.52	.66
<i>Altruistic Love</i>	.85	3.61	.81
<i>Meaning</i>	.71	4.05	.57
<i>Membership-Belonging</i>	.87	3.48	.82
<i>Inner life</i>	.67	3.81	.62
<i>Organizational Commitment</i>	.85	3.46	.78
<i>Productivity</i>	.83	3.56	.69
<i>Satisfaction from Life</i>	.54	3.47	.84
School Culture Inventory			
School Culture-Total	.87	3.59	.43
<i>Support Culture</i>	.87	3.56	.67
<i>Success Culture</i>	.83	3.58	.69
<i>Bureaucratic Culture</i>	.76	3.28	.58
<i>Mission Culture</i>	.76	4.04	.56
Organizational Silence Scale			
Organizational Silence-Total	.85	2.67	.62
<i>Accepting Silence</i>	.81	2.47	.77
<i>Defensive Silence</i>	.80	2.35	.80
<i>Protectionist Silence</i>	.52	3.18	.69

Correlation Findings of Theoretical Model

The relationships between the spiritual leadership, organizational culture and organizational silence scales of the participants were analyzed by Pearson-Moment Correlation Coefficient (Table 3). The results showed that there are positive, significant relationships between “Bureaucratic Culture” sub-scale score of School Culture Inventory and “Accepting Silence” [$r=.27$], “Defensive Silence” sub-scales [$r=.25$] and overall score of Organizational Silence Scale [$r=.25$].

Positive and significant correlations were found between “Support Culture”, “Success Culture”, and “Mission Culture” sub-scales of School Culture Inventory and the sub-scales of Spiritual Leadership Scale (between .26 and .69). A positive and significant correlation was found between “Mission Culture” sub-scale

of School Culture Inventory and “Accepting Silence” sub-scale of Organizational Silence Scale [$r = .10$]. A positive and significant correlation was found between the overall score of School Culture Inventory and “Accepting Silence” sub-scale of Organizational Silence Scale [$r = .12$]. A negative, significant correlation was found between “Bureaucratic Culture” sub-scale score of School Culture Inventory and “Altruistic Love” sub-scale of Spiritual Leadership Scale [$r = .10$], and a positive significant relation was found between “Bureaucratic Culture” and “Productivity” sub-scales [$r = .09$].

A negative, significant correlation was found between “Accepting Silence” sub-scale of Organizational Silence Scale and “Meaning” sub-scale of Spiritual Leadership Scale [$r = .13$]. A negative, significant correlation was found between “Defensive Silence” sub-scale of Organizational Silence Scale and “Meaning” [$r = .14$] and “Spiritual Life” sub-scales [$r = .12$] of Spiritual Leadership Scale. A positive, significant correlation was found between “Protectionist Silence” sub-scale of Organizational Silence Scale and “Meaning” sub-scale of Spiritual Leadership Scale [$r = .15$].

Table 3
Correlation Matrix of School Culture, Organizational Silence and Spiritual Leadership

Sub-Scales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
School Culture Inventory																			
1- Support Culture	1	.81*	-.01	.45*	.81*	-.01	-.05	-.02	-.04	.43*	.53*	.66*	.43*	.65*	.37*	.66*	.49*	.41*	.66*
2- Success Culture		1	.06	.45*	.82*	-.01	-.06	-.03	-.05	.44*	.50*	.65*	.44*	.69*	.38*	.64*	.46*	.40*	.66*
3- Bureaucratic Culture			1	.20*	.47*	.27*	.25*	.07	.25*	.01	-.03	-.10*	-.05	-.07	.07	-.09	.09*	.06	-.02
4- Mission Culture				1	.69*	.10*	.06	.03	.08	.39*	.41*	.35*	.34*	.37*	.35*	.38*	.42*	.26*	.46*
5- School Culture Total					1	.12*	.07	.02	.09	.44*	.49*	.54*	.40*	.57*	.41*	.56*	.51*	.40*	
Organizational Silence Scale																			
6- Accepting Silence						1	.73*	.35*	.85*	.05	-.06	-.04	-.13*	-.04	-.06	-.05	.00	-.01	-.06
7- Defensive Silence							1	.45*	.89*	.04	-.06	-.06	-.14*	-.06	-.12*	-.06	.00	-.02	-.07
8- Protectionist Silence								1	.70*	.04	.03	.03	.15*	.03	.04	.02	.00	-.00	.04
9-Organizational Silence Total									1	.05	-.03	-.03	-.06	-.03	-.06	-.03	.00	-.02	-.04
Spiritual Leadership Scale																			
10- Vision										1	.62*	.55*	.43*	.57*	.44*	.59*	.52*	.45*	.73*
11- Hope/Effort											1	.63*	.62*	.66*	.62*	.72*	.54*	.62*	.85*
12- Altruistic Love												1	.55*	.83*	.47*	.78*	.50*	.45*	.83*
13- Meaning													1	.63*	.53*	.56*	.51*	.43*	.73*
14-Membership-Belonging														1	.47*	.78*	.53*	.52*	.85*
15- Inner Life															1	.50*	.46*	.51*	.71*
16- Organizational Commitment																1	.55*	.53*	.87*
17- Productivity																	1	.45*	.70*
18- Satisfaction from Life																		1	.72*
19-Spiritual Leadership Total																			1

**p* < .01

Multiple Regression Findings on the Academic Success of the School

The prediction power of School Culture Inventory’s sub-scales on YGS and LYS average scores, which express the academic success of the school, was analyzed by multiple regression coefficients (Table 4). The outcomes showed that School Culture Inventory’s sub-scales significantly predicted YGS and LYS average scores and the sub-scales of School Culture Inventory can explain 7 % of the variance in YGS score ($R=.26, R^2=.07, F=7.84, p<.01$) and in LYS score ($R=.26, R^2=.07, F=7.83, p<.01$).

Regarding the results about the significance of the regression coefficients, it is seen that “Bureaucratic Culture” and “Mission Culture” subscales are significant predictors of the school’s YGS score, where “Bureaucratic Culture” explains 15% of the school’s YGS score variance, and “Mission Culture” explains 22% of the school’s YGS score variance. Similarly, “Bureaucratic Culture” and “Mission Culture” subscales are significant predictors of the school’s LYS score. “Bureaucratic Culture” explains 15% of the school’s LYS score variance, and “Mission Culture” explains 20% of the school’s LYS score variance.

Table 4
Multivariate Regression Matrix Between Sub-Scales of School Culture Inventory and YGS and LYS Scores of School

Variables	YGS Score of School					LYS Score of School				
	B	SHB	β	t	p	B	SHB	β	t	p
Constant	161.04	27.36		5.88	.00	188.23	21.73		8.66	.00
1- Support Culture	13.15	8.20	.13	1.60	.11	12.13	6.51	.15	1.86	.06
2- Success Culture	-11.99	7.90	-.12	-1.52	.13	-9.79	6.28	-.13	-1.56	.12
3- Bureaucratic Culture	-17.25	5.45	-.15	-3.16	.00	-13.73	4.33	-.15	-3.17	.00
4- Mission Culture	26.24	6.44	.22	4.07	.00	19.46	5.11	.20	3.80	.00
	R=.26, R2=.07, F=7.84, p<.01					R=.26, R2=.07, F=7.83, p<.01				

Organizational Silence Scale’s subscales were analyzed by multiple regression coefficients in terms of their prediction power on the scores of YGS and LYS which express the academic success of schools (Table 5). The results showed that the subscales of the Organizational Silence Scale did not significantly predict the average scores of YGS and LYS in the school ($p > 0.5$).

Table 5
Multivariate Regression Matrix Between Sub-Scales of Organizational Silence Scale and YGS and LYS Scores of School

<i>Variables</i>	<i>YGS Score of School</i>					<i>LYS Score of School</i>				
	<i>B</i>	<i>SHB</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SHB</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	222.88	15.72		14.18	.00	236.57	12.49		18.94	.00
1- Accepting Silence	-12.42	6.02	-.14	-2.06	.04	-9.54	4.79	-.14	-1.99	.04
2- Defensive Silence	4.85	6.12	.06	.79	.43	3.41	4.86	.05	.70	.48
3- Protectionist Silence	3.43	5.10	.03	.67	.50	2.84	4.05	.04	.70	.48
R=.11, R2=.01, F=1.70, p>.05					R=.10, R2=.01, F=1.63, p>.05					

Spiritual Leadership Scale's subscales were analyzed by multiple regression coefficients in terms of their prediction power on the scores of YGS and LYS which express the academic success of schools (Table 6). The results showed that the subscales of the Spiritual Leadership Scale did not significantly predict the average scores of YGS and LYS in the school ($p > 0.5$).

Table 6
Multivariate Regression Matrix Between Sub-Scales of Spiritual Leadership Scale and YGS and LYS Scores of School

<i>Variables</i>	<i>YGS Score of School</i>					<i>LYS Score of School</i>				
	<i>B</i>	<i>SHB</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SHB</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	185.61	24.81		7.48	.00	205.64	19.70		10.44	.00
1- Vision	9.23	5.21	.11	1.77	.08	7.48	4.14	.12	1.80	.07
2- Hope/Effort	-11.51	8.70	-.11	-1.32	.18	-8.80	6.91	-.11	-1.27	.20
3- Altruistic Love	12.69	7.60	.15	1.67	.10	10.52	6.03	.16	1.74	.08
4- Meaning	2.17	7.88	.02	.27	.78	2.28	6.26	.02	.36	.72
5- Membership-Belonging	-7.46	8.04	-.09	-.93	.35	-6.71	6.39	-.10	-1.05	.29
6- Inner Life	-4.07	6.95	-.04	-.59	.56	-4.31	5.51	-.05	-.78	.43
7- Organizational Commitment	-3.34	7.82	-.04	-.43	.67	-1.85	6.20	-.03	-.30	.77
8- Productivity	11.37	6.15	.12	1.85	.06	8.45	4.88	.11	1.73	.08
9- Satisfaction from Life	-1.34	5.05	-.02	-.27	.79	-.47	4.01	-.01	-.12	.91
R=.17, R2=.03, F=1.50, p>.05					R=.17, R2=.03, F=1.52, p>.05					

Path Analysis Findings

After the development of the theoretical model, the goodness of fit indexes showed the concurrent contribution of the observed and hidden variables to the whole model, which is an acceptable, independent structural equation model reflecting the relationship between spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and the academic success of the school (Table 7). The goodness of fit of the theoretical model was determined in terms of RMSEA, GFI, AGFI, CFI, χ^2 and χ^2/df ratio. RMSEA coefficient was found to be .07, GFI coefficient was .93, AGFI coefficient was .91, CFI coefficient was .91 and χ^2/df ratio was 1.33. The coefficients showed that the theoretical model suits the data (Hair, Ringle and Sarstedt, 2010; Kline, 2015; Jöreskog and Sörbom, 2001).

Table 7
Goodness of Fit Parameters

<i>Fit Parameter</i>	<i>Coefficient</i>
RMSEA	.07
GFI	.93
AGFI	.91
CFI	.91
<i>df</i>	268
χ^2	357.52
χ^2/df	1.33

The effect of spiritual leadership on organizational culture and organizational silence; the effect of organizational culture and organizational silence on YGS and LYS average scores, which express the academic success of the schools, were analyzed by path analysis coefficients (Table 8). The results indicated that spiritual leadership has .78 positive, significant effect on organizational culture but it has no effect on organizational silence. In addition, organizational culture has .11 positive, significant effect on YGS average success, and has *.03 negative, significant effect on LYS average success. In addition, organizational silence has no significant effect on the academic success of the school.

Table 8
Path Coefficients, Significance and Specificity Coefficients

<i>Variables</i>	<i>School Culture [?]</i>		<i>Organizational Silence [?]</i>		<i>YGS [?]</i>		<i>LYS [?]</i>	
	<i>Path Coefficient</i>		<i>Path Coefficient</i>		<i>Path Coefficient</i>		<i>Path Coefficient</i>	
	<i>t</i>	<i>?</i>	<i>t</i>	<i>?</i>	<i>t</i>	<i>?</i>	<i>t</i>	<i>?</i>
1- Spiritual Leadership [?]	17.18	.78*	-.71	-.06	-	-	-	-
2- School Culture [?]	-	-	-.12	-.01	2.34	.11*	2.08	-.03*
3- Organizational Silence [?]	-	-	-	-	-.73	-.04	-0.53	-.03

* p<.05

Discussion

In this study, the relationships between the perceptions of high school teachers about their principal’s spiritual leadership behaviors, organizational culture, organizational silences and academic success of the school were tested. The results showed that there was a positive correlation between spiritual leadership and organizational culture and the academic success of the school, whereas there was a negative correlation between organizational culture and organizational silence.

In the theoretical model developed within the scope of the research, it was assumed that spiritual leadership affects organizational culture and organizational silence; organizational culture affects organizational silence and the academic success of the school; and organizational silence affects the academic success of the school. Path analysis was preferred to determine the causal relationships between the implicit variables in the theoretical model. The results of the path analysis indicated that the goodness of fit indexes related to the theoretical model are sufficient and the theoretical model is acceptable; Spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and academic success of the school interaction model can be developed.

The first theoretical measurement model of the research belongs to the spiritual leadership. Spiritual leadership is comprised of nine observed variables, namely vision, hope/effort, altruistic love, meaning, membership-belonging, spiritual life, organizational commitment, productivity and satisfaction from life. Among them, “Organizational Commitment” sub-scale is the most important determinant of the spiritual leadership ($\lambda_{yx}=.89$). This finding is consistent with the results of the research conducted by Bozkuş and Gündüz (2016); Chen and Li (2013); Fry (2003); Fry, Hannah, Noel and Walumbwa (2011); Fry and Slocum (2008); Fry Vitucci and Cedillo (2005)

and Polat (2011). This result shows that the commitment of the teachers to the school in terms of the healthy functioning of the schools is possible by the school principals meeting the spiritual and psychological needs of the teachers.

The second measurement model belongs to organizational culture, which is comprised of four observed variables, namely “support culture, success culture, bureaucratic culture, and mission culture”. Among them, “Support Culture” sub-scale is the most important determinant of the organizational culture ($\lambda_y^x=.91$). In the study of determining the cultural structure in primary schools Terzi (2005) found that the level of the support culture was the lowest one in schools. Similarly, Terzi (1999) and İpek (1999) stated that the support culture is at the lowest level in high schools. Based on this result, it can be said that despite the low level of support culture in schools, the mutual trust and commitment between teachers, school administrators and other school staff is the most important indicator of the existence of organizational culture in schools.

The third measurement model belongs to organizational silence, which is comprised of three observed variables, namely “accepting silence, defensive silence, protectionist silence”. Among them, “Defensive silence” sub-scale is the most important determinant of the organizational silences ($\lambda_y^x=.94$). Morrison and Milliken (2000) emphasized that protectionist silence is caused by fear. In this case, the result is similar to the findings of the study performed by Çakıcı (2008) in which the reasons for the silence of the employees were questioned and found that they were silent with the fear of isolation and damaging the relations. This result may be considered as an indication that teachers cannot explain their personal opinions because they are afraid of the school principals’ reaction.

In the final stage of the research, the interaction between spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and the academic success of the school was tested via path analysis. The findings identified at this stage of the research can be summarized as follows:

- Spiritual leadership affects the organizational culture positively.
- Spiritual leadership has no effect on organizational silence.
- Organizational culture affects the school’s YGS average score positively and LYS average score negatively, which express the academic success of the school.
- Organizational culture has no effect on organizational silence.
- Organizational silence has no effect on the academic success of the school.

The most powerful direct impact of the research model is the impact of spiritual leadership on organizational culture. This finding overlaps with the finding that “spiritual leadership behaviors of school principals affect the formation process of the organizational culture” found by Karadağ (2009). Also Fry, Matherly and Quimet (2010) reported that spiritual leadership improved organizational vision and organizational culture. In a similar study, it was found that spiritual leaders should provide an organizational culture based on devotional values in order to increase employee productivity and loyalty (Fry and Matherly, 2006).

In addition to empirical studies, Markow and Klenke (2005) stated that spiritual leaders are highly influential in the formation of organizational culture, as spirituality was already established in the organizational culture and also stated that in the literature, the studies investigating the effect of spiritual leadership on organizational culture are insufficient.

Another impact identified in the study is the impact of organizational culture on the academic success of the school. Since the success of the school is represented by the two observed variables, namely YGS and LYS average scores, the impact of organizational culture on these two variables were analyzed. The data showed that the impact of organizational culture on YGS average score was positive; whereas it is negative on LYS average score. Schools with strong organizational culture are effective in terms of productivity, adaptability and flexibility, (Cheng, 1993); in addition, the impact of organizational culture on school success is inevitable (Hatchett, 2010). Balcı (2013), who stated that for school success an organizational culture having high but achievable performance expectations and using cooperative learning techniques should be built, was emphasizing the impact of organizational culture on school success. As a result of the evaluation of the researches performed on organizational culture, Hoy and Miskel (2010) emphasized that schools having effective and strong cultures based on trust, provide high-level students' success. Karadağ, Kılıçoğlu and Yılmaz (2014) stated in their study that the cooperation, the positive communication and the trust formed between the school administrators and the teachers working in the school as a result of the organizational culture are reflected in the student achievement. Koçyiğit (2017) also evaluated the effect of organizational culture on school success by using meta-analysis method and concluded that there is a positive relationship between organizational culture and school success. The existence of the culture that values and respect the teachers in the schools satisfies the teachers and students, allowing an increase in the student achievement (Yılmaz, 2014; Yılmaz and Turan, 2015).

Key stakeholders in the formation of organizational culture are the administrators, teachers and students. Therefore, stakeholders are likely to be affected by the positive and negative consequences of organizational culture. The positive impact of organizational culture on the school's YGS average; can be explained by the positive effect of the followings on the success of the students: the school culture based on the trust between teachers and school administrators, the efforts made towards academic success, and teachers' realistic and high-performance expectations from students. On the other hand, the negative effect of organizational culture on school's LYS average score can be explained by the nature of the test, considering that student success is affected by many factors such as individual factors, organizational factors, and the nature of the exams. Since 2010, a two-stage system is implemented for the entrance to the university in Turkey, namely YGS (Higher Education Entrance Examination) and LYS (Undergraduate Placement Examination) exams. YGS is accepted as a preliminary exam for all students; LYS is an examination which includes all the subjects that the students have learned

during their high school education, the number of questions is high and all students do not participate (Cengiz and İhtiyaroğlu, 2012).

In the study, no significant correlation was found between organizational culture and organizational silence; as well as organizational silence and the academic success of the school. Morrison and Milliken (2000) emphasized that cultural values in the organizations can constitute an obstacle to the disclosure of employees' ideas and opinions, Dyne et al. (2003) stated that organizational culture and contextual norms are related with the silence of organizational staff. Similarly, in his research investigating the causes of silence in organizations Çakıcı (2008) stated that organizational culture may be effective on it; Tıktaş (2012) pointed the existence of a strong link between organizational culture, organizational identification and organizational silence; Aktaş and Şimşek (2014) expressed organizational silence as a communication problem and stated that it emerges as a reflection of the organizational culture; Karademir (2014) found positive relations between power culture and the silence behavior of the employee; and negative relations between success culture, support culture and hierarchy culture and the silence behavior of the employee. In addition, Radmand and Ardakani (2014) concluded that organizational culture is effective on organizational silence through organizational commitment; Acaray, Çekmeceli-oğlu and Akturan (2015) showed that employees' organizational silence behavior decreased as their organizational culture perceptions increased; Çavuşoğlu and Köse (2016) concluded that organizational culture has an impact on organizational silence; Sholekar and Shoghi (2017) found that organizational culture has a negative impact on organizational silence. The results revealed as a result of the literature review do not overlap with the results of this study. However, the studies in the literature are generally the researches performed outside of Turkey or researches conducted in non-educational organizations. This discrepancy may be explained with the fact that in Turkey the organizational culture may be related to the structure of the school; the silence observed in schools can be explained by the characteristics of the teachers, the attitudes of the school administration, or by many different reasons at school that cannot be identified.

Altın (2016) stated that teachers' silence in schools would affect school success; also stated that teachers who cannot express their ideas and opinions will not be a good example for their students. However, in this research no significant relationship was found between the organizational silence and the academic success of the school, which is not consistent with the results of Altın (2016). The results obtained in this study may indicate that teachers' silences are affected by their relations with school administration and other school staff but teachers do not carry these facts to the classroom. It may be thought that teachers' silence against the problems in the schools they work in may be related to exhibiting afraid behavior in their relations with the school administration and school staff. However, even if the teachers are silent against the problems they face in their schools, they aim to organize the learning-teaching activities as required and convert the objectives of the curricula into the student behaviors. Therefore, it can be said that teachers' silence behaviors do not have a significant effect on the academic success of the school.

Limitations and Suggestions for Future Research

In this study, it was found that there were significant relationships between spiritual leadership, organizational culture and the academic success of the school. In this context, the recommendations for theoretical and practical areas for further research are:

- The cross-sectional nature of the research design has restrained the deeper understanding of the variables. Therefore, it may be useful to conduct a longitudinal study using mixed-method approaches for a more comprehensive analysis of the research problem.
- The research shows the important effects of spiritual leadership on organizational culture; and the important effects of organizational culture on the academic success of the school. However, it doesn't mean that these effects are causal. Future studies may use real experimental designs to investigate whether these effects are causal.
- As a result, it can be said that education aims to develop all aspects of the students in schools, including moral, aesthetic, intellectual, physical, emotional, social and spiritual aspects (Vokey, 2001, p. 26). Schools have to pay attention to the spiritual dimensions of school leaders, students, and teachers to achieve their goals. The dissemination of spiritual leadership in schools cannot be carried out only by school administrators and teachers. In this respect, policy makers in education should be effective in carrying out some transformation movements in schools. Leadership practices that take into account the spiritual dimensions of students, teachers and other school employees can be encouraged in schools by organizing arrangements for the adoption of spiritual leadership in schools by policy makers.

This research was conducted on the teachers only (at the same school level), which was the most important limitation of the research. In addition, data were collected and evaluated from a single province. In this respect, the generalizability of the findings is limited. In the study, data were collected by self-reporting, which led to common method bias. This may have led to an artificial increase in observed correlations. Although this restriction could not be completely eliminated in the study, it was attempted to reduce the error to minimum levels. For this reason, necessary measures have been taken during the collection of data. First, the research was conducted in 24 different schools. The validity and reliability of the scales used in the data collection stage of the research were retested. Second, in face-to-face interviews, the participants were told that the answers would be kept completely confidential and would not be shared with anyone. Thirdly, the questionnaire applied to the participants was arranged by placing the items related to the independent variables before the items related to the dependent variables (Karadağ et al., 2015).

Giriş

Elton Mayo'nun 1920'li yıllarda 'Büyük Durgunluk' adıyla da tabir edilen dönemde performansı teşvik planlamaları, iş tatmini ve çalışma şartları gibi alanlarda yaptığı deneyler iş yerlerinde insan faktörünün ön plana çıkmasını desteklemiştir (Bedeian, 1993). 1927-32 yıllarında Western Elektrik'in araştırmaya adını vere Hawthorne tesislerinde, 'iş ortamlarının düzenlenmesini' içeren bir dizi deney yapılmıştır. Deney sonuçlarına göre; çalışanlara yönelik tutumların ve davranışların, yapılan iş karşılığında alınan ücret ve ödüllerden bile daha önemli olarak algılandığı anlaşılmıştır (Carey, 1967). Örgütlerin birer sosyal sistem oldukları ve insanın bu sistemde en önemli etmen olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ek olarak Hawthorne araştırmalarının sonuçları üzerine, örgütlerde insan faktörünün yoğun bir biçimde çalışmalarda yer almaya başlamış; örgütlerde liderin yararlanabilecekleri araçların ve kavramların sayıları oldukça artış göstermiştir. Bu kapsamda liderlerin etkili, başarılı ve üretken olmaları amacıyla dikkate alınmaları gerekli olan unsurlar da farklılaşmıştır (Bursalıoğlu, 2003; Koçel, 2003). Aynı zamanda örgütlerin geçen her gün insan kavramına verdikleri değer de artış göstermiştir. Çalışana yönelik araştırmalar, yeni liderlik teori, stil ve yaklaşımlarının çıkmasını tetiklemiştir (Baloğlu ve Karadağ, 2009). Bu liderlik teorilerinden biri de bu araştırmanın temelini oluşturan *ruhsal liderlik teorisi*dir.

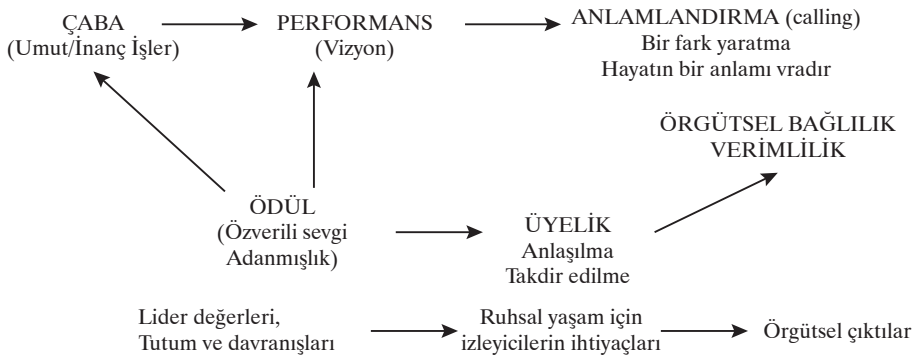
Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderliğin temeli olarak kabul edilen 'ruh' kavramının kökeni, Latince'de hayatta kalmak için aldığımız nefes, cesaret, hayat ve güç anlamlarına gelen 'spiritus' kelime esine dayanmaktadır (Spirit, 2016). Spiritüalizm terimi, kelime anlamı olarak maddeden ayrı olarak ruhun varlığını açıklayan bir şekilde kullanılmaktadır. Batı dillerinde 'ruhçuluk' ve 'spiritizm' adıyla ifade edilmektedir. Spiritüalizm ve ruhçuluk birbirlerine yakın anlamlar taşıdığı için spiritüel liderliğin yerine ruhsal liderlik ismiyle liderlik literatürüne geçmiştir (Kurtar, 2009, s. 9). Dönüşüm ve öğrenen örgütlerin başarısının devam etmesi için ruhsal liderliğin gerektiğini öne süren Fry (2003), ruhsal liderlik kavramının ruhsal yaşamın hem liderlerin hem de çalışanların örgütsel olarak daha üretken olduklarını ve kendilerini adadıklarını ifade etmiştir. Ruhsal liderliği 'bir fark yaratma, anlamlandırma, anlaşılma ve takdir edilme yoluyla ruhsal yaşantılarına anlam kazandırabilecek insanların kendisini ve başkalarını içten güdüleme için gerekli olan değerleri, tutum ve davranışları içeren bir liderlik' olarak tanımlamıştır (s. 694).

Toplumun bir parçası olan örgütler, dinamikliği ve karmaşıklığı her geçen gün daha da hızlanan çevrede faaliyet göstermesi sebebiyle iş dünyasındaki yoğun rekabetten, anlık ve hızlı değişimlerden etkilenmektedir. Ancak gerçek-

leşen rekabet ortamı ve hızlı değişimler örgüt çalışanları üzerinde yoğun stres ve baskı oluşturmaktadır. Liderler ve üyeler arasında sevgi, güven, aidiyet gibi duygularla yoğurulan manevi ihtiyaçların fazlalaşması, ruhsallık boyutunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Toplumsal değişimler sonucunda günümüzde iş hayatı, bireylerin veya grupların ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir ortam olarak algılanmaktadır. Bu sebeple çalışanların yaptıkları işlerin neticesinde takdir kazanmaları, çalışma hayatlarından zevk almaları için önemli bir gerekçe haline gelmiştir. Ruhsallık kavramında bireylerin beklentileri; yalnız maaş gibi maddi anlamdaki ödüller olmayıp, bunun yanında takdir edilmek gibi manevi bir doyuma ulaşmaktır (Fry, 2003). Bireylerin elde ettikleri maddi kazançların, ruhu yalnız kısa bir süreliğine beslediğine inanılır. Hatta bu maddi ödüllerin bir süre sonra kişileri açgözlü bir canavara dönüştürdüğü düşüncesi hakimdir. Ruhsal liderlerin görevleri; farklı durumlara açık, yeni görüşleri savunabilen bir toplum oluşturmak, kişilere çağrıda bulunmak, çalışanlarda kuruma ait olma hissiyatını yaşatmak ve çalışanları takdir etme gibi yollarla verimli hale getirmektir (Fry, 2003, s. 694). Örgütler yönetim biliminin gelişen değerinin farkında olup daha iyi liderlerin yetişmesi üzerinde durmaktadır. Giderek artan biçimde örgütler ruhsal değerleri ön planda tutan liderler yetiştirmektedir. Ruha dayalı liderlik kavramı hayata ve insanlığa değer vermeyi içermektedir. Yeni dünyanın geleceğinde liderlik yapmanın tek bir yolu da üyelere kendilerini değerli hissettirmek olacağı düşünülmektedir (Fairholm, 1996). Çalışanların işlerine odaklanmaları, bağlılık ve sevgiyle yaptıkları işe sarılmaları, liderlerin davranışlarının yansıması olarak görülmektedir (Fry, 2003, s. 703).

Ruhsal liderlik teorisi adanmışlık, vizyon, iş yeri ruhsallığı teorileri, umut/inanç ve ruhsal kurtuluşu içerisine alan içsel bir motivasyon modeli yardımıyla tasarlanmıştır. İlk ruhsallık modellemesinde örgütlerdeki bireylerin etkileşimini zihinsel, duygusal-fiziksel unsurları ve ihmal edilmiş olan ruhsal bileşenlerini ön plana alınmıştır (Fry, 2003, s. 695). Liderlerin tutumları, değerleri ve inançları ile çalışanların ruhsal yaşam için ihtiyaç duyduğu unsurlar göz önünde bulundurularak örgütsel çıktılar üzerine etkiler incelenmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde ruhsal liderlik modellemesi yapılmıştır (Şekil 1).

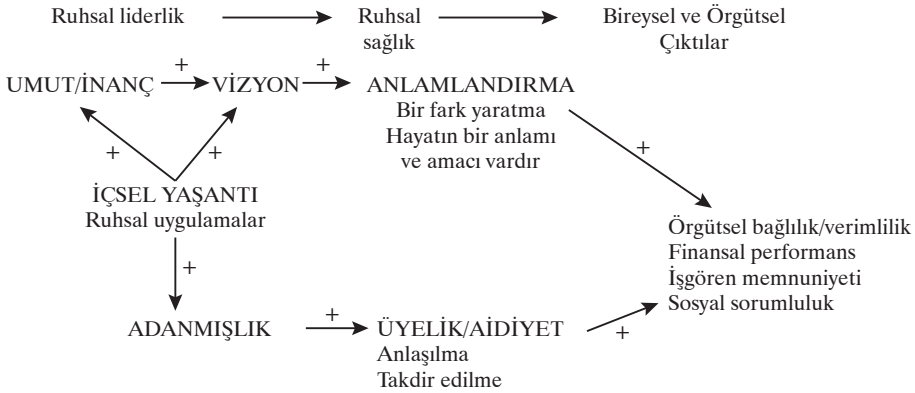


Şekil 1. Ruhsal liderlik modellemesi (Fry, 2003, s. 695)

Şekil 1'den anlaşılacağı üzere, Fry'a (2003, s. 695) göre;

- Üyelerin hayatlarını anlamlandırabilmek ve hayatlarında fark oluşturabilmek için örgüt vizyonu belirlenirken üyelere sorumluluk verilir.
- Bir bireyin bir yere aidiyet hissedebilmesi için ilk olarak takdir edilmeye ve anlaşıldığını hissetmeye ihtiyacı vardır.

Fry ruhsal liderlik modelleme çalışmasını tekrar düzenleyip geliştirmiştir. Bazı kavramlar değişikliğe uğramış, bu kavramların yerine başka kavramlar eklenmiştir. Bunlardan bir tanesi 'liderin içsel yaşantıları' kavramıdır. Modelde yer alan kavramlar arasındaki ilişki oklarla ve başlarına + işareti konularak vurgulanmıştır. Ruhsallığın yeni modellenmesinde etki boyutunun artış gösterdiği görülmektedir. Ruhsal liderliğin kaynağı olan ruhsal uygulamaların veya içsel yaşamın, ilham ve sezginin de ana kaynağı olan vizyonun adanmışlık ve umut/inanç değerlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Fry, 2008, s. 111). Yeniden düzenlenen ruhsal liderlik modellemesi Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Yeniden düzenlenen ruhsal liderlik modeli (Fry, 2008, s. 112)

Ruhsal liderler ve çalışanları, geçmiş yaşantısına ve kendine saygı duyarak başka bireylerle iyi ilişkiler içerisinde olmalıdırlar. İyi ilişkiler sonucunda yaşamın bir amacının ve anlamının varlığını hissedip, etrafını çevrelemiş dünyayla başa çıkabileceğini düşünerek, ruhsal inançlarını takip kabiliyetine sahip olacaktır. Kendini tanıyarak sürekli gelişim içinde olması sağlanacaktır (Fry, 2003, s. 703).

Ruhsallığın ihtiyaç olarak algılanmaya başlaması, toplumsal değişimlerin göstergesidir. Toplumsal değişimler sadece toplum kültürünü değil örgüt kültürünü ve örgüt kültürünü de etkileyebilir. Okullar ile toplum birbirlerinin aynalarıdır. Toplumlar baskın olan değerler ve inanç sistemi okullarda öğrencilere aktarılır (Morrison, 2008, s. 56). Kültürlerin oluşmasında temel etken bireylerdir. Örgütlerde çalışanlar örgüt kültürünü oluştururken, aynı zamanda kültürlerine uygun olan liderlerini belirlemektedirler (Schein, 2004, s. 22). Liderlik ve örgüt

kültürü ile ilgili olarak; Bodinson'un (2005) ifade ettiği gibi, örgüt kültürü de ancak liderlik sayesinde geliştirilebilir (s. 23). Ruhsal liderlerin örgütlerde çalışanların görev, çağrı, amaç ve anlam duygularını hayatlarına adapte edebildikleri yeni bir kültür yaratırlar (Wheatley, 2002a, s. 6). Böyle iş ortamlarında ruhsal liderlerin, örgüt üyelerinin değerli olduklarını onlara hissettirdikleri görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın bir başka değişkeni örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü

Kültür kavramı 'ekip biçmek, bakmak, yetiştirmek' anlamındaki Latince 'colere' ya da 'culture' kelimesinde geldiği bilinmektedir. Kültür bu anlamıyla fen bilimleri alanında kullanılmıştır. Ardından kültür, toplumsal ve insanla ilişkili bir kavram olarak sosyal bilimler alanında kendini göstermiştir (Güneş, 2001). Şişman'a (1994) göre; kültür ülkemizde yıllardır yoğun olarak üzerinde incelemeler, tartışmalar yapılan bir konudur (s. 27). 1980'li yıllarda 'Örgüt Kültürü' kavramı ilk olarak insan ilişkileri yaklaşımlarında kendini göstermiştir. Örgütler üzerine araştırma yapanlar, çalışanların davranışlarını yönlendiren inançların, geleneklerin, sembollerin, ritüellerin ve değerlerin varlığından yola çıkarak örgütlerin kültürel yapılarını ön plana almışlardır (Bourantas, Anagnostelis, Mantas ve Kefalas, 1990, s. 260).

Mintzberg (1989, s. 98) kültürü, örgütün ideolojik yapısı ya da örgütün diğer örgütlerden ayırt edilmesini sağlayan inançları ve değerleri şeklinde açıklamıştır. Ouchi (1981) örgüt kültürü sayesinde örgütün sahip olduğu temel değerlerin ve inançların semboller, törenler ve efsaneler yoluyla örgüt üyelerine aktarıldığını belirtmiştir (s. 41). Örgüt kültürü konusunda çok sayıda araştırma yapmış olan Schein'a (1990) göre örgüt kültürü ile örgütün etkili biçimde işlevini gerçekleştirmesi mümkündür. Ayrıca örgüt, sahip olduğu kültürle diğer örgütlere karşı beraberlik içerisinde içsel uyumun sağlandığı bir tablo çizer. Schein (1999) örgüt kültürünün görünen, yüzeysel bir olgu olmadığına, anlaşılabilmesi için örgütün derinlerinin incelemesinin gerekli olduğuna değinmiştir. Bu nedenle kültürün yönlendirilemeyeceğini vurgulamıştır. Örgüt kültürünün örgütlerdeki gündelik yaşamla bağlantılı değerlerini ve kabullerini şekillendirici etkisi ile çok geniş bir çerçeveyi kapsadığını belirtmiştir. Ayrıca kültürün istikrarlı yapısından dolayı değiştirilmesinin zor olduğunu eklemiştir.

Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasında, yerleştirilmesinde, korunması ve yaşanan değişimlerle tekrar şekillendirilmesinde birçok faktörün etkisi vardır. Okul örgütlerinde kültürün oluşmasında en önemli rol okul müdürlerindedir (Balci, 2013; Cheng, 1993; Hatchett, 2010; Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014). Okul yöneticileri aynı zamanda okullarda kültürü de yönlendirir ve yönetirler. Ancak kültür yönetimi için, okul yöneticilerinin hem kültür kavramının anlamının ve kültüre ait temel değerlerin farkında olması, hem de okullarındaki kültürel yapıyı iyi şekilde tanıyıp çözümülemesi gerekmektedir (Gümüşeli, 2006). Schein'in (2004) kültür ve liderlik arasındaki ilişki ile ilgili olarak yaptığı açıklamaya göre; liderler örgütleri oluşturmadan önce örgüt kültürünü kurgular.

Aynı zamanda örgüt kültürü oluşurken liderlik ölçütleri de oluşur. Bu sayede örgüt kültürü liderini seçmiş olur. Kültür ve liderlik kavramları birbirinden ayrı düşünülemeyen, aralarında çift yönlü bir etkileşimin bulunduğu madeni paranın yazı-tura şeklindeki yüzlerine benzetilmiştir. Karadağ (2009) tarafından yapılan araştırma sonucunda ruhsal liderlik ve örgüt kültürü arasında ilişki olmakla birlikte örgüt kültürünün sadece ruhsal liderlikle açıklanamayacağını vurgulanmaktadır. Bu sonuçtan hareketle, bu çalışmada Morrison ve Milliken'nin (2000) çalışanların örgütsel sorunlar ile ilgili görüş ve endişelerini saklamaları, bunları paylaşma konusunda sessizliklerini korumaları olarak ifade ettikleri örgütsel sessizlik kavramı modele dahil edilmiştir.

Örgütsel Sessizlik

İnsanoğlu varoluşundan bu yana çalıştığı örgütlerdeki olaylara ses çıkarmamayı benliğine öğrenilmiş bir çaresizlik olarak yerleşirmiş ve bu durumu içselleştirme eğilimde olmuştur. Süregelen sistemin içerisinde bu sistemin dönen dışlıların birer parçası haline gelmiştir. Kendilerini yönlendiren, bağlı oldukları diğer çarkın hızına göre hareketlerini düzenlemişlerdir. Sergileyecekleri herhangi bir farklı tutumun sistemi yönlendiren çarkın düzenini bozmasından çekinip kendilerini tekrar bu düzene toplu halde sessiz kalarak uydurmaya çalışmışlardır.

Son dönemlerde artan rekabet şartları, yaşanan teknolojik gelişmeler, sınırlarını aşan küreselleşme ile örgütler kendilerini rahatça ifade edebilen, orijinal fikirlere sahip, yaratıcı önerilerde bulunan iş görenlere ihtiyaç duymaktadır. Geçmişte sessiz kalmak bir uyum sağlama tutumu olarak görülmekteyken, günümüzde böyle bir tutumun bir tepki veya geri çekilme davranışı olabileceği söylenebilir. Örgütsel sessizlik örgütsel gelişmeyi ve değişmeyi engellemekte, örgütün değişimine izin vermemektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Perlow ve Williams'a (2003) göre örgütün işleyişini değiştirebilme potansiyeli olan fikirleri saklamak veya açıkça beyan etmemek örgütsel sessizlik olarak nitelendirilir (s. 3).

Yeni fikirler ortaya çıkararak ve bunları ürüne dönüştüren örgüt çalışanları, eğitim örgütlerinin kalitesiyle doğrudan ilişkidir. Ruhsal lider okul örgütlerinde öğretmenlerin kendilerini ifade etme ve bilgilerini çevreleriyle paylaşmada destek olabilir. Fry (2003) ruhsal liderlerin öncelikle üyelerin kendilerine ve örgüte olan güvenini kazanmalarını gerektiğini, buna bağlı olarak üyelerin içsel motivasyonlarının arttığını ve örgütsel bağlılıklarının sağlandığını vurgulamıştır. Ek olarak çok sayıda araştırmada örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık negatif ilişki saptanmıştır (İşleyici, 2015; Kolay, 2012; Kahveci, 2010; Sevgin, 2015; Özdemir, 2015; Öztürk, 2014; Yüksel, 2015).

Örgütsel sessizlik kavramı üzerinde çalışmaya başlayan ilk araştırmacılarından olan Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik faktörünü örgüt kültürü kavramı kapsamında inceleyerek 13 tane önerme ortaya atmış; bu önermeler kapsamında örgütsel sessizliğin, örgütsel yapının işleyişi bünyesinde meydana çıkma sebeplerini inceleyen yeni bir model geliştirmiştir. Dyne, Ang ve Botero

(2003) ise örgütsel sessizliği, örgüt kültürü kavramı kapsamına sokarak, akademik boyutlarıyla araştırmışlardır. İncelemeleri neticesinde örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik yeni bir model geliştirmişlerdir. Örgütlerdeki sessizlik türleri ile ilişkili farklı modellerin test edilmesi ve akademik çerçevede değerlendirilmesi için ölçek sunmuşlardır. Saçılık (2014), araştırmasında örgütsel sessizliğin bazı zamanlarda örgütün bir kültüre sahip olmasının sonucu iken, bazı zamanlarda ise örgütün verimli bir şekilde çalışması için aşılması gerekli görülen olumsuz bir durum olduğunu belirtmiştir.

Ruhsal liderliğe ilişkin ampirik çalışmalarla geliştirilen teorinin test edilmesini sağlamak, okullardaki ruhsal liderliğin araştırmacılarını ve çıktılarını tespit etmek çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Ruhsal liderlik konusunda sınırlı sayıda çalışma yapılması, eğitim kurumlarında ruhsal liderlik kavramının ilişkili ve etkili olduğu değişkenlerle sınırlı olarak incelenmesi durumu ve ruhsal liderlik literatürünün geliştirilmesine duyulan gerekliliğe bağlı olarak ruhsal liderliğin, kendisiyle ilişkili olduğu düşünülen örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik değişkenleri ile test edilmesi araştırmanın ana amacıdır.

Yöntem

Desen

Bu araştırmada ruhsal liderliğin, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısına etkisi test edildiğinden ‘nedensel desen’ kullanılarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda ruhsal liderlik neden, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ara değişken ve okulun akademik başarısı ise sonuç değişkenidir.

Katılımcılar

Araştırmanın evreni İç Anadolu bölgesindeki bir ilinde kamu liselerinde görev yapan 2791 öğretmen; örnekleme ise evrendeki liselerin buldukları mahallelerin sosyo-ekonomik statülerine -üst, orta ve alt- kümelenmesi ve rassal olarak her kümden sekizer okul olmak üzere toplamda 24 okul ve bu okullarda görev yapan oranlı küme örnekleme ile belirlenen 457 lise öğretmeni çalışmanın örneklemini oluşturmuştur (Tablo 1). Örneklem büyüklüğünün evreni temsil gücünü minimum örneklem büyüklüğü 338’dir (Güven Aralığı=%99; Hata Payı=.05; Hamburg, 1985). Araştırmanın örnekleminin oluşturan 457 birim büyüklük evrenin temsil gücünün yeterli olduğu göstermektedir.

Tablo 1
Katılımcıların Demografik Özellikleri

Seçenekler	1	2	3	4	Toplam	
Cinsiyet	Kadın	Erkek				
	n	251	206		457	
	%	54.9	45.1		100	
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü			
	n	9	349	99	457	
	%	2.0	76.4	21.7	100	
Mezun Olunan Okul Türü	Eğitim Enstitüsü	Fen-Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	Diğer		
	n	6	171	233	47	457
	%	1.3	37.4	51.0	10.3	100
Okul Müdürünün Cinsiyeti	Kadın	Erkek				
	n	35	422		457	
	%	7.7	92.3		100	

Veri Toplama Araçları

Ruhsal Liderlik Ölçeği

Ruhsal Liderlik Ölçeği; dokuz alt-ölçekten (vizyon, umut/çaba, özveri/fedakârlık sevgisi, anlam, üyelik-aitlik, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet) oluşan 40 5'li Likert maddeden oluşmaktadır (Fry, 2003).

Vizyon alt-ölçeği; çalıştıkları okulların sergiledikleri vizyonu algılamalarını içermektedir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.

(2) Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe sebep olur.

Umut/Çaba alt-ölçeği; öğretmenlerin çalıştıkları okulların geleceğine duydukları umudu ve bunu gerçekleştirmek için sergiledikleri çabayı ele almaktadır. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken 'ne olursa olsun' yapmaya gönüllüyüm.

(2) Başarmamıza yardım olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtlıyorum.

Özveri alt-ölçeği; kurumun ve kurumdaki liderlerin öğretmenlerine karşı gösterdikleri tutum ve özveriyi içermektedir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır; çalışanlarının sıkıntı-
larında onlar için bir şeyler yapmak ister.

(2) Kurumumdaki liderler dürüst ve alçakgönüllüdür.

Anlam alt-ölçeği; öğretmenlerin yaptıkları işlerin anlamını ve önemini algılama düzeylerini içermektedir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) Yaptığım iş benim için anlamlıdır.

(2) Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir.

Üyelik-Aitlik alt-ölçeği; öğretmenlerin çalıştıkları okulun bünyesine kendilerini ait hissetme düzeylerini içermektedir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) İşimden dolayı önemsendiğimi hissederim.

(2) Liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissederim.

İç Yaşam alt-ölçeği; öğretmenlerin sahip olduğu ruhsal alt yapılarının iç yaşamdaki düzeylerini içermektedir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.

(2) İş arkadaşlarımla ruhsal sağlıklarına dikkat ederim.

Kurumsal Bağlılık alt-ölçeği; öğretmenlerin çalıştıkları kuruma karşı duydukları sadakat ve bağlılık düzeylerini içermektedir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum.

(2) Kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunumuş gibi hissederim.

Verimlilik alt-ölçeği; öğretmenlerin kuruma karşı algıladıkları verimlilik düzeylerini içermektedir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) İş arkadaşlarımla kaynaklardan (para, insan, ekip vb.) maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır.

(2) Çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir.

Yaşamsal Memnuniyet alt-ölçeği; öğretmenlerin yaşamsal doyum ve memnuniyet ile ilişkili kendi algı seviyelerini içermektedir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) Hayat şartları mükemmeldir.

(2) Şimdiye kadar yaşantımda istediğim önemli şeylere sahip oldum.

Ölçek maddeleri, 'kesinlikle katılmıyorum' ile 'kesinlikle katılıyorum' arasında değişen 5'li Likert skalasından cevaplanmaktadır. Kurtar (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılık katsayıları .54 ile .87 arasındadır (Tablo 2).

Okul Kültürü Ölçeği

Okul Kültürü Ölçeği; dört alt-ölçekten (destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür, görev kültürü) oluşan 29 5'li Likert maddeden oluşmaktadır (Terzi, 2005).

Destek Kültürü alt-ölçeğinden alınan yüksek puan, öğretmenlerin arasında karşılıklı güvenin olduğu algısının göstergesidir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) İnsanlar birbirini sever.
- (2) Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.

Başarı Kültürü alt-ölçeğinden alınan yüksek puan, öğretmenlerin işlerini başarıyla yapanların kurum tarafından desteklendiği algısının göstergesidir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.
- (2) Başarılı öğretmenler ve öğrenciler ödüllendirilir.

Bürokratik Kültür alt-ölçeğinden alınan yüksek puan, öğretmenlerin buldukları kurumlarda kişisel ilişkilerden arındırılmış, standartların, kuralların, hiyerarşinin ve yasal yaptırımların ön planda olduğu algısının göstergesidir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) Hiyerarşiye önem verilir.
- (2) Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.

Görev Kültürü alt-ölçeğinden alınan yüksek puan, öğretmenlerin kurumlarında bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlarla, yapmakla sorumlu olduğu işe ilişkin görevlerinin bulunduğu algısının göstergesidir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.
- (2) Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.

Ölçek maddeleri, 'hiçbir zaman' ile 'her zaman' arasında değişen 5'li Likert skalasından cevaplanmaktadır. Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılık katsayıları .76 ile .87 arasındadır (Tablo 2).

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel Sessizlik Ölçeği; üç alt-ölçekten (kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik) oluşan 29 5'li Likert maddeden oluşmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Kabullenici Sessizlik alt-ölçeğinden alınan yüksek puan, öğretmenlerin örgütsel sorunlar hakkında çözüme yönelik düşünceye ve öneriye sahip olmalarına rağmen örgütün içinde bulunduğu mevcut durumu değiştiremeyecekleri düşüncesine dayanarak bilinçli olarak sessiz kaldıklarının göstergesidir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.

(2) Olumlu bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi kendime saklarım.

Korunmacı Sessizlik alt-ölçeğinden alınan yüksek puan, öğretmenlerin bilinçli bir şekilde örgütte var olan sorunlardan sorumlu tutulmamak veya var olan sorun ortaya çıktığında oluşabilecek maddi-manevi kayıplardan kaçındıkları için sessiz kalmayı tercih ettiklerinin göstergesidir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin daha iyi yapılması noktasındaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.

(2) Yöneticilerimin tepkisinden çekindiğim için işle ilgili bilgileri kendime saklarım.

Korunmacı Sessizlik alt-ölçeğinden alınan yüksek puan, öğretmenlerin örgütün amaçlarını veya diğer çalışanların çıkarlarını önemseyerek örgütle ilgili bilgilerini ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşmamasının göstergesidir. Bu alt-ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

(1) Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma fayda sağlayacak önemli bilgileri saklarım.

(2) Bu kurumla ilgili bilgileri başkalarına açıklamam konusunda yapılan baskılara direnirim.

Ölçek maddeleri, ‘kesinlikle katılmıyorum’ ile ‘kesinlikle katılıyorum’ arasında değişen 5’li Likert skalasından cevaplanmaktadır. Taşkıran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılık katsayıları .52 ile .81 arasındadır (Tablo 4).

Okulun Akademik Başarısı

Araştırmanın sonuç değişkeni olan okulun akademik başarısı, katılımcıların görev yaptıkları liselerin 2015 yılı Yükseköğretime Geçiş Sınavı (YGS) ve Lisans Yerleştirme Sınavı (LYS) puan ortalamalarını ifade etmektedir. YGS; Türkçe, Sosyal Bilimler, Temel Matematik ve Fen Bilimleri testlerinden oluşmakta olup testlerin ağırlıklarına göre YGS1, YGS2, YGS3, YGS4, YGS5 VE YGS6 puanları belirlenmektedir (ÖSYM, 2015a). LYS; beş farklı sınavı içermekte olup Türkçe, Sosyal Bilimler, Temel Matematik ve Fen Bilimleri testlerinden oluşmakta olup testlerin ağırlıklarına göre LYS-MF (Matematik Fen Puanı), LYS-TM (Türkçe Matematik Puanı), LYS-TS (Türkçe Sosyal Puanı) puanları belirlenmektedir (ÖSYM, 2015b). Okulların YGS ve LYS puan ortalamaları il Milli Eğitim Müdürlüğünden elde edilmiştir.

İşlem

Araştırmada veriler demografik soruları ve ilgili ölçek maddelerinin içeren bir araştırma paketiyle toplanmıştır. Öncelikle öğretmenlere birebir görüşülerek

çalışma hakkında bilgi verilmiş, araştırmaya katılmayı kabul eden öğretmenlere veri toplama formları verilerek cevaplamaları istenmiştir. Veri toplama formlarını doldurulması ortalama 25-30 dakika sürmüştür.

Araştırmanın verileri çözümlenmesi için gizli ve gözlenen değişkenlerde oluşan ölçüm hatasının birleştirilmesi amacıyla yol analizi tercih edilmiştir. Yol analizi için geliştirilen teorik model ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısı arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Bu kapsamda modelde ruhsal liderliğin hem örgüt kültürü hem de örgütsel sessizliğe; örgüt kültürünün örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısına; örgütsel sessizliğin ise okulun akademik başarısına etkisi olduğu varsayılmıştır. Araştırmada yol analizinde LISREL, diğer analizlerde ise SPSS-21 programından yararlanılmıştır.

Bulgular

Ölçek Puanlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada katılımcıların ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik algıları betimlenmiştir (Tablo 1). Katılımcıların Ruhsal Liderlik Ölçeği toplama ortalaması 3.64 ($SS=.57$); alt-ölçek ortalamaları ise 3.45 ile 4.05 arasındadır. Katılımcıların ruhsal liderlik alt ölçeklerinden 'Anlam' alt ölçeği en yüksek ($X=4.05$, $SS=.57$), 'Vizyon' alt ölçeği ise en düşük ($X=3.45$, $SS=.83$) ortalamaya sahiptir. Ayrıca katılımcıların Okul Kültürü Ölçeği toplama ortalaması 3.59 ($SS=.43$); alt-ölçek ortalamaları ise 3.28 ile 4.04 arasındadır. Katılımcıların okul kültürü alt ölçeklerinden 'Görev Kültürü' alt ölçeği en yüksek ($X=4.04$, $SS=.56$), 'Bürokratik Kültür' alt ölçeği ise en düşük ($X=3.28$, $SS=.58$) ortalamaya sahiptir. Ek olarak katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplama ortalaması 2.67 ($SS=.62$); alt-ölçek ortalamaları ise 2.35 ile 3.18 arasındadır. Katılımcıların örgütsel sessizlik alt ölçeklerinden 'Korumacı Sessizlik' alt ölçeği en yüksek ($X=3.18$, $SS=.69$), 'Korunmacı Sessizlik' alt ölçeği ise en düşük ($X=2.35$, $SS=.80$) ortalamaya sahiptir.

Tablo 2

Ölçek Ortalamaları, Standart Sapmaları ve İç Tutarlık Katsayıları

<i>Alt-Ölçekler</i>	<i>Alpha</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
Ruhsal Liderlik Ölçeği			
Ruhsal Liderlik-Toplam	.96	3.64	.57
Vizyon	.56	3.45	.83
Umut/Çaba	.82	3.52	.66
Özveri/ Fedakârlık Sevgisi	.85	3.61	.81
Anlam	.71	4.05	.57
Üyelik-Aitlik	.87	3.48	.82
Ruhsal Yaşam	.67	3.81	.62
Kurumsal Bağlılık	.85	3.46	.78
Verimlilik	.83	3.56	.69
Yaşamsal Memnuniyet	.54	3.47	.84
Okul Kültürü Ölçeği			
Örgüt kültürü-Toplam	.87	3.59	.43
Destek Kültürü	.87	3.56	.67
Başarı Kültürü	.83	3.58	.69
Bürokratik Kültür	.76	3.28	.58
Görev Kültürü	.76	4.04	.56
Örgütsel Sessizlik Ölçeği			
Örgütsel Sessizlik-Toplam	.85	2.67	.62
Kabullenici Sessizlik	.81	2.47	.77
Korunmacı Sessizlik	.80	2.35	.80
Korunmacı Sessizlik	.52	3.18	.69

Teorik Modele İlişkin Korelasyon Bulguları

Katılımcıların ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçekleri arasındaki ilişkiler Pearson-moment Korelasyon Katsayısıyla incelenmiştir (Tablo 3). Sonuçlar Okul Kültürü Ölçeğinin 'Bürokratik Kültür' alt-ölçek puanıyla Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 'Kabullenici Sessizlik' alt-ölçeği [$r=.27$], 'Korunmacı Sessizlik' alt-ölçeği [$r=.25$] ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin toplam puanı [$r=.25$] arasında pozitif anlamlı korelasyon olduğunu göstermiştir.

Okul Kültürü Ölçeğinin 'Destek Kültürü', 'Başarı Kültürü' ve 'Görev Kültürü' alt-ölçek puanıyla Ruhsal Liderlik Ölçeğinin alt-ölçekleri arasında pozitif yönde (.26 ile .69) anlamlı korelasyon saptanmıştır. Okul Kültürü Ölçeğinin 'Görev Kültürü' alt-ölçek puanıyla Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 'Kabullenici Sessizlik' alt-

ölçeği [$r = .10$], arasında pozitif yönde anlamlı korelasyon saptanmıştır. Okul Kültürü Ölçeğinin toplam puanı ile Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ‘Kabullenici Sessizlik’ alt-ölçeği [$r = .12$] arasında pozitif yönde anlamlı korelasyon saptanmıştır. Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Bürokratik Kültür’ alt-ölçek puanıyla Ruhsal Liderlik Ölçeğinin ‘Özveri/Fedakârlık Sevgisi’ alt-ölçeği [$r = .10$] arasında negatif yönde ve ‘Verimlilik’ alt-ölçeği [$r = .09$] arasında pozitif yönde anlamlı korelasyonlar saptanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ‘Kabullenici Sessizlik’ alt-ölçeği ile Ruhsal Liderlik Ölçeğinin ‘Anlam’ alt-ölçeği [$r = .13$] arasında negatif yönde anlamlı korelasyon saptanmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ‘Korunmacı Sessizlik’ alt-ölçeği ile Ruhsal Liderlik Ölçeğinin ‘Anlam’ alt-ölçeği [$r = .14$] ve ‘Ruhsal Yaşam’ alt-ölçeği [$r = .12$] arasında negatif yönde anlamlı korelasyon saptanmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ‘Korunmacı Sessizlik’ alt-ölçeği ile Ruhsal Liderlik Ölçeğinin ‘Anlam’ alt-ölçeği [$r = .15$] arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Tablo 3
Örgüt kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Ruhsal Liderlik Korelasyon Matrisi

Alt-Ölçekler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Okul Kültürü Ölçeği																			
1-Destek Kültürü	.81*	-.01	.45*	.81*	-.01	-.05	-.02	-.04	.43*	.53*	.66*	.43*	.65*	.37*	.66*	.49*	.41*	.66*	
2-Başarı Kültürü	1	.06	.45*	.82*	-.01	-.06	-.03	-.05	.44*	.50*	.65*	.44*	.69*	.38*	.64*	.46*	.40*	.66*	
3-Bürokratik Kültür	1	.20*	.47*	.27*	.25*	.07	.25*	.01	-.03	-.10*	-.05	-.07	.07	-.09	.09*	.06	-.02		
4-Görev Kültürü	1	1	.69*	.10*	.06	.03	.08	.39*	.41*	.35*	.34*	.37*	.35*	.38*	.42*	.26*	.46*		
5-Örgüt Kültürü Toplam	1	1	.12*	.07	.02	.09	.44*	.49*	.54*	.40*	.57*	.41*	.56*	.51*	.40*				
Örgütsel Sessizlik Ölçeği																			
6-Kabullenici Sessizlik	1	.73*	.35*	.85*	.05	-.06	-.04	-.13*	-.04	-.06	-.05	-.00	-.01	-.06					
7-Korunmacı Sessizlik	1	1	.45*	.89*	.04	-.06	-.06	-.14*	-.06	-.12*	-.06	-.00	-.02	-.07					
8-Korunmacı Sessizlik	1	1	.70*	.04	.03	.03	.15*	.03	.04	.02	.00	-.00	.04						
9-Örgütsel Sessizlik Toplam	1	1	.05	-.03	-.03	-.06	-.03	-.06	-.03	-.06	-.03	-.00	-.02	-.04					
Ruhsal Liderlik Ölçeği																			
10-Vizyon	1	.62*	.55*	.43*	.57*	.44*	.59*	.52*	.45*	.73*									
11-Umuti/Çaba	1	1	.63*	.62*	.66*	.62*	.72*	.54*	.62*	.85*									
12-Özveri/Fedakârlık Sevgisi	1	1	.55*	.83*	.47*	.78*	.50*	.45*	.83*										
13-Anlam	1	1	.63*	.53*	.56*	.51*	.43*	.73*											
14-Üyelik- Aitlik	1	1	.47*	.78*	.53*	.52*	.85*												
15-Ruhsal Yaşam	1	1	.50*	.46*	.51*	.71*													
16-Kurumsal Bağlılık	1	1	.55*	.53*	.87*														
17-Verimlilik	1	1	.45*	.70*															
18-Yaşamsal Memnuniyet	1	1	1	.45*	.70*														
19-Ruhsal Liderlik Toplam	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

*p<.01

Okulun Akademik Başarısına İlişkin Çoklu Regresyon Bulguları

Okul Kültürü Ölçeği alt-ölçeklerinin okulların akademik başarısını ifade eden YGS ve LYS puan ortalamalarını yordama düzeyleri çoklu regresyon katsayısıyla incelenmiştir (Tablo 4). Sonuçlar Okul Kültürü Ölçeğinin alt-ölçeklerinin okulun YGS ve LYS puan ortalamalarını anlamlı olarak yordadığını ve Okul Kültürü Ölçeğinin alt-ölçeklerinin hem YGS puanından değişimin ($R=.26, R^2=.07, F=7.84, p<.01$) hem de LYS puanından değişimin %7'ini ($R=.26, R^2=.07, F=7.83, p<.01$) açıklayabildiğini göstermiştir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde 'Bürokratik Kültür' ve 'Görev Kültürü' alt-ölçekleri okulun YGS puanı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmekte olup, 'Bürokratik Kültür' YGS puan varsayısının %15'ini; 'Görev Kültürü' ise okulun YGS puan varsayısının %22'sini açıklamaktadır. Benzer şekilde 'Bürokratik Kültür' ve 'Görev Kültürü' alt-ölçeklerinin okulun LYS puanı üzerinde anlamlı bir yordayıcısıdır. 'Bürokratik Kültür' okulun LYS puan varsayısının %15'ini; 'Görev Kültürü' okulun LYS puan varsayısının %20'sini açıklamaktadır.

Tablo 4

Örgüt kültürü Ölçeği Alt-Ölçekleri ile Okulun YGS ve LYS Puan arasındaki Çok Değişkenli Regresyon Matrisi

<i>Değişkenler</i>	<i>Okulun YGS Puanı</i>					<i>Okulun LYS Puanı</i>				
	<i>B</i>	<i>SHB</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SHB</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	161.04	27.36		5.88	.00	188.23	21.73		8.66	.00
1- Destek Kültürü	13.15	8.20	.13	1.60	.11	12.13	6.51	.15	1.86	.06
2- Başarı Kültürü	-11.99	7.90	-.12	-1.52	.13	-9.79	6.28	-.13	-1.56	.12
3- Bürokratik Kültür	-17.25	5.45	-.15	-3.16	.00	-13.73	4.33	-.15	-3.17	.00
4- Görev Kültürü	26.24	6.44	.22	4.07	.00	19.46	5.11	.20	3.80	.00
	R=.26, R2=.07, F=7.84, p<.01					R=.26, R2=.07, F=7.83, p<.01				

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt-ölçeklerinin okulların akademik başarısını ifade eden YGS ve LYS puan ortalamalarını yordama düzeyleri çoklu regresyon katsayısıyla incelenmiştir (Tablo 5). Sonuçlar Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin alt-ölçeklerinin okulun YGS ve LYS puan ortalamalarını anlamlı olarak yordamadığını göstermiştir ($p>0.5$).

Tablo 5
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt-Ölçekleri ile Okulun YGS ve LYS Puan arasındaki Çok Değişkenli Regresyon Matrisi

Değişkenler	Okulun YGS Puanı					Okulun LYS Puanı				
	B	SHB	β	t	p	B	SHB	β	t	p
Sabit	222.88	15.72		14.18	.00	236.57	12.49		18.94	.00
1- Kabullenici Sessizlik	-12.42	6.02	-.14	-2.06	.04	-9.54	4.79	-.14	-1.99	.04
2- Korunmacı Sessizlik	4.85	6.12	.06	.79	.43	3.41	4.86	.05	.70	.48
3- Korumacı Sessizlik	3.43	5.10	.03	.67	.50	2.84	4.05	.04	.70	.48
	R=.11, R2=.01, F=1.70, p>.05					R=.10, R2=.01, F=1.63, p>.05				

Ruhsal Liderlik Ölçeği alt-ölçeklerinin okulların akademik başarısını ifade eden YGS ve LYS puan ortalamalarını yordama düzeyleri çoklu regresyon katsayısıyla incelenmiştir (Tablo 6). Sonuçlar Ruhsal Liderlik Ölçeğinin alt-ölçeklerinin okulun YGS ve LYS puan ortalamalarını anlamlı olarak yordamadığını göstermiştir ($p>0.5$).

Tablo 6
Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt-Ölçekleri ile Okulun YGS ve LYS Puan arasındaki Çok Değişkenli Regresyon Matrisi

Değişkenler	Okulun YGS Puanı					Okulun LYS Puanı				
	B	SHB	β	t	p	B	SHB	β	t	p
Sabit	185.61	24.81		7.48	.00	205.64	19.70		10.44	.00
1-Vizyon	9.23	5.21	.11	1.77	.08	7.48	4.14	.12	1.80	.07
2-Umut/Çaba	-11.51	8.70	-.11	-1.32	.18	-8.80	6.91	-.11	-1.27	.20
3-Özveri/ Fedakârlık Sevgisi	12.69	7.60	.15	1.67	.10	10.52	6.03	.16	1.74	.08
4-Anlam	2.17	7.88	.02	.27	.78	2.28	6.26	.02	.36	.72
5-Üyelik- Aitlik	-7.46	8.04	-.09	-.93	.35	-6.71	6.39	-.10	-1.05	.29
6-Ruhsal Yaşam	-4.07	6.95	-.04	-.59	.56	-4.31	5.51	-.05	-.78	.43
7-Kurumsal Bağlılık	-3.34	7.82	-.04	-.43	.67	-1.85	6.20	-.03	-.30	.77
8-Verimlilik	11.37	6.15	.12	1.85	.06	8.45	4.88	.11	1.73	.08
9-Yaşamsal Memnuniyet	-1.34	5.05	-.02	-.27	.79	-.47	4.01	-.01	-.12	.91
	R=.17, R2=.03, F=1.50, p>.05					R=.17, R2=.03, F=1.52, p>.05				

Yol Analizi Bulguları

Araştırmada teorik modelin oluşturulmasından sonra ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısı arasındaki ilişkiyi yansıtan kabul edilebilir, bağımsız bir yapısal eşitlik modeli için gözlenen ve gizil değişkenlerin toplam modele eş zamanlı katkısının uyum iyiliği indeksleri incelenmiştir (Tablo 7). Teorik modelin uyum iyiliği; RMSEA, GFI, AGFI, CFI, χ^2 ve χ^2/df oranı olarak belirlenmiştir. Çalışmada RMSEA katsayısının .07, GFI katsayısının .93, AGFI katsayısının .91, CFI katsayısının .91 ve χ^2/df oranının ise 1.33 olduğu görüldü. Katsayılar teorik modelin, saptanan veriye uygun olduğunu göstermiştir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2010; Kline, 2015; Jöreskog ve Sörbom, 2001).

Tablo 7

Uyum İyiliği Parametreleri

Uyum Parametresi	Katsayı
RMSEA	.07
GFI	.93
AGFI	.91
CFI	.91
df	268
χ^2	357.52
χ^2/df	1.33

Ruhsal liderliğin, örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğe; örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğin ise okulların akademik başarısını ifade eden YGS ve LYS puan ortalamalarını etkileri yol analizi katsayısıyla incelenmiştir (Tablo 8). Sonuçlar ruhsal liderliğin örgüt kültürüne .78 pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğunu, ancak örgütsel sessizliğe etkisinin olmadığını göstermiştir. Ayrıca örgüt kültürünün okulun YGS başarı ortalamasına .11 pozitif; okulun LYS başarı ortalamasına ise *.03 negatif yönde anlamlı etkisinin olduğunu, ancak örgütsel sessizliğe etkisinin olmadığını göstermiştir. Ek olarak örgütsel sessizliğin okulun akademik başarısına anlamlı etkisi yoktur.

Tablo 8
Yol Katsayıları, Anlamlılık ve Belirlilik Katsayıları

Değişkenler	Örgüt Kültürü [?] Yol Katsayısı		Örgütsel Sessizlik [?] Yol Katsayısı		YGS [?] Yol Katsayısı		LYS [?] Yol Katsayısı	
	t	?	t	ı	t	?	t	?
1-Ruhsal Liderlik [?]	17.18	.78*	-.71	-.06	-	-	-	-
2-Örgüt Kültürü [?]	-	-	-.12	-.01	2.34	.11*	2.08	-.03*
3-Örgütsel Sessizlik [?]	-	-	-	-	-.73	-.04	-0.53	-.03

* p<.05

Tartışma

Bu araştırmada lise öğretmenlerinin müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları, örgüt kültürü, örgütsel sessizlikler algılarıyla okul akademik başarısı arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Araştırma sonuçları ruhsal liderlik ile örgüt kültürü ve okulun akademik başarısı arasında pozitif anlamış korelasyon, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında negatif anlamı korelasyon olduğu göstermiştir.

Araştırma kapsamında geliştirilen teorik modelde, ruhsal liderliğin örgüt kültürü ve örgütsel sessizliği; örgüt kültürünün örgütsel sessizliği ve okulun akademik başarısını; örgütsel sessizliğin ise okulun akademik başarısını etkilediği varsayılmıştır. Teorik modeldeki örtük değişkenlerin aralarındaki nedensel ilişkileri belirlemek için yol analizi tercih edilmiştir. Yol analizi sonuçları, teorik modele ilişkin uyum iyiliği indekslerinin yeterli olduğu ve teorik modelin kabul edilebilir olduğunu; ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısı etkileşim modelinin oluşturulabileceği göstermiştir.

Araştırmanın teorik ölçüm modelinin ilki ruhsal liderliğe aittir. Ruhsal liderlik ‘vizyon, umut/çaba, özveri/fedakârlık sevgisi, anlam, üyelik-aitlik, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet’ olmak üzere dokuz gözlenen değişkenden oluşmaktadır. Bu alt-ölçekler arasında ‘Kurumsal Bağlılık’ ($\lambda_{y,x}=.89$) alt-ölçeği, ruhsal liderliğin en önemli belirleyicisidir. Bu bulgu Bozkuş ve Gündüz (2016); Chen ve Li (2013); Fry (2003); Fry, Hannah, Noel ve Walumbwa (2011); Fry ve Slocum (2008); Fry, Vitucci ve Cedillo (2005) ve Polat (2011) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla tutarlıdır. Bu sonuç okulların sağlıklı işleyen örgütler olmasında öğretmenlerin okula gösterdiği bağlılığın, okul müdürlerinin öğretmenlerin ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasıyla mümkün olduğunu göstermektedir.

İkinci ölçüm modeli örgüt kültürüne aittir. Örgüt kültürü ‘destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü’ olmak üzere dört gözlenen değişkenden oluşmaktadır. Bu alt-ölçekler arasında ‘Destek Kültürü’ ($\lambda_{y,x}=.91$) alt ölçeği, örgüt kültürünün en önemli belirleyicisidir. Terzi’nin (2005) ilköğretim okullarındaki kültürel yapının belirlenmesine yönelik çalışmasında destek kültürünün okullarda en düşük

seviyede yer aldığını saptamıştır. Benzer olarak Terzi (1999) ve İpek (1999) liselerde de destek kültürünün en düşük düzeyde olduğunu söylemiştir. Bu sonuçtan hareketle yapılan çalışmalarda okullarda destek kültürünün düşük seviyede tespit edilmesine rağmen öğretmenler, okul yöneticileri ve diğer okul çalışanları arasındaki karşılıklı güven ve bağlılık, okullarda örgüt kültürünün varlığının en önemli göstergesidir.

Üçüncü ölçüm modeli örgütsel sessizliğe aittir. Örgütsel sessizlik ‘kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik’ olmak üzere üç gözlenen değişkenden oluşmaktadır. Bu alt-ölçekler arasında ‘Korunmacı Sessizlik’ ($\lambda_y^{x=}$.94) alt-ölçeği, örgütsel sessizliklerinin en önemli belirleyicisidir. Morrison ve Milliken (2000) korunmacı sessizliğin korku nedeniyle ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Bu durumda ulaşılan sonuç Çakıcı’nın (2008) örgütlerde çalışanların sessiz kalmalarının nedenlerini sorguladığı çalışmasında çalışanların çoğunlukla izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusuyla sessiz kaldıkları bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bu sonuç öğretmenlerin okul müdürlerinin tepkisinden çekindikleri için kişisel görüşlerini açıklayamadıklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın son aşamasında ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısı arasındaki etkileşim yol analiziyle test edilmiştir. Araştırmanın bu aşamasında saptanan bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Ruhsal liderlik örgüt kültürünü pozitif etkilemektedir.
- Ruhsal liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi yoktur.
- Örgüt kültürü okullun akademik başarısını ifade eden YGS puan ortalamaları pozitif; LYS puan ortalamaları negatif etkilemektedir.
- Örgüt kültürünün örgütsel sessizliğe etkisi yoktur.
- Örgütsel sessizliğin okulun akademik başarısına etkisi yoktur.

Araştırma modelin en güçlü doğrudan etki ruhsal liderliğin örgüt kültürü etkisidir. Saptanan bu bulgu, Karadağ (2009) tarafından saptanan ‘okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarının, örgüt kültürünün oluşma sürecini etkilediği’ bulgusuyla örtüşmektedir. Ayrıca Fry, Matherly ve Quimet (2010) çalışmalarında ruhsal liderliğin örgütsel vizyonu ve örgüt kültürünü geliştirdiğini belirtmiştir. Benzer bir çalışmada ruhsal liderlerin çalışanların üretkenliğini ve birbirine bağlılığını arttırmak için adanmışlık değerlerine dayalı örgütsel bir kültür sağlaması gerektiği saptanmıştır (Fry ve Matherly, 2006). Ampirik çalışmaların yanı sıra Markow ve Klenke (2005) örgütlerde ruhsallık, örgüt kültürüne yerleşmiş durumda olduğu için ruhsal liderler örgüt kültürünün oluşmasında oldukça etkili olduğunu belirtmekte ve literatürde ruhsal liderliğin örgüt kültürüne etkisini araştıran çalışmaların yetersiz olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmada saptanan diğer bir etki de örgüt kültürünün okulun akademik başarısına etkisidir. Araştırmada okulun başarısı YGS ve LYS puan ortalamaları şeklinde iki gözlenen değişken tarafından temsil edildiği için örgüt kültürünün iki değişken üzerinde ayrı ayrı etkileri incelenmiştir. Veriler örgüt kültürünün YGS ortalamasına pozitif; LYS ortalamasına ise negatif etkisini göstermiştir. Güç-

lü örgüt kültürüne sahip okulların üretkenlik, uyum ve esneklik açısından etkili olmalarının yanı sıra (Cheng, 1993); okul başarısı üzerine de etkisi kaçınılmazdır (Hatchett, 2010). Okul başarısı için yüksek ama ulaşılabilir performans beklentileri taşıyan ve iş birliğine dayalı öğrenme tekniklerine başvuran bir örgüt kültürünün oluşturulması gerektiğini belirten Balcı (2013), örgüt kültürünün okul başarısına etkisini vurgulamaktadır. Hoy ve Miskel (2010) örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmaların değerlendirmesi olarak etkin ve güçlü kültürlerle güvene dayalı kültürlerle sahip okulların üst düzey öğrenci başarısı sağladığını vurgulamıştır. Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz (2014) yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün bir sonucu olarak okul yöneticilerinin ve okulda çalışan öğretmenlerin iş birliğinin, olumlu iletişiminin ve birbirleri arasındaki güvenin öğrenci başarısına yansımalarını belirtmişlerdir. Yine Koçyiğit (2017) çalışmasında örgüt kültürünün okul başarısına etkisini meta-analiz yöntemiyle değerlendirmiş olup örgüt kültürü ile okul başarısı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda öğretmenlere değer veren, onlara saygı duyulan kültürün varlığı öğretmenleri ve öğrencileri tatmin ederek öğrenci başarısının arttırılmasını sağlamaktadır (Yılmaz, 2014; Yılmaz ve Turan, 2015).

Örgüt kültürü oluşumunda temel paydaşlar; yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerdir. Dolayısıyla paydaşlarına örgüt kültürünün olumlu ve olumsuz sonuçlarından etkilenmeleri muhtemeldir. Örgüt kültürünün okulun YGS ortalamasına pozitif etkisi; öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki güvene, akademik başarı için çabaya, öğretmenlerin öğrencilerden gerçekçi ve yüksek performans beklentisine dayalı okul kültürlerinin öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemesiyle açıklanabilir. Örgüt kültürünün okulun LYS ortalamasına negatif etkisi öğrenci başarısının bireysel, örgütsel, sınavların niteliği gibi birçok faktörden etkilendiği düşünülürse, ulaşılan bu sonucun sınavın niteliğiyle açıklanabilir. Türkiye’de 2010 yılından itibaren üniversiteye geçiş sisteminde YGS (Yüksek Öğretime Geçiş Sınavı) ve LYS (Lisans Yerleştirme Sınavı) olmak üzere iki aşamalı sınav uygulanmaktadır. YGS tüm öğrencilerin katıldığı bir baraj sınavı olarak kabul edilmekte; LYS ise öğrencilerin lise eğitiminde öğrenmiş oldukları tüm konuları kapsayan, soru sayısının fazla olduğu ve tüm öğrencilerin katılmadığı bir sınavdır (Cengiz ve İhtiyaroğlu, 2012).

Araştırmada, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik; örgütsel sessizlik ile de okulun akademik başarısı arasında anlamlı korelasyon saptanmamıştır. Morrison ve Milliken (2000) örgütlerdeki kültürel değerlerin, çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini açıklamalarının önünde bir engel teşkil edebileceğini vurgulamakta, Dyne ve diğeri (2003) çalışmalarında örgüt kültürünün ve bağlamsal normların örgüt çalışanlarının sessizlikleri ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Çakıcı (2008) örgütlerde sessizliğin nedenlerini sorguladığı araştırmasında örgüt kültürünün etkili olabileceğini; Tıktaş (2012) örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik arasında güçlü bir bağın varlığını; Aktaş ve Şimşek (2014) örgütsel sessizliği bir iletişim sorunu olarak ifade ederek, örgüt kültürünün yansımaları olarak ortaya çıktığını; Karademir (2014) güç kültürü ile çalışanın sessizlik davranışı arasında pozitif; başarı kültürü, destek kültürü ve hi-

yerarşi kültürü ile çalışanın sessizlik davranışı arasında ise negatif ilişkiler saptamıştır. Ayrıca Radmand ve Ardakani (2014) örgütsel bağlılık aracılığıyla örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğunu; Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan (2015) çalışanların örgüt kültürü algılarının arttıkça, örgütsel sessizlik tutumlarının azaldığı; Çavuşoğlu ve Köse (2016) örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olduğunu; Sholekar ve Shoghi (2017) ise örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerine negatif etkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki çalışmalarda ortaya çıkarılan bu sonuçlar, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Ancak literatürdeki çalışmalar genel olarak Türkiye dışı araştırmalar veya eğitim örgütleri dışındaki çalışmalardır. Bu zıtlık Türkiye’de örgüt kültürünün genel olarak okulun yapısıyla ilişkili olabileceği; okullarda yaşanan sessizliğin ise öğretmenlerin karakterlerinden, okul yönetiminin tutumlarından veya okuldaki tespit edilemeyen birçok farklı nedenlerden kaynaklanabileceğiyle açıklanabilir.

Altın (2016) okullarda öğretmenlerin sessiz kalmasının okul başarısını da etkileyeceğini dile getirmiş; fikirlerini ve görüşlerini ifade edemeyen öğretmenlerin öğrencilerine de iyi bir örnek olmayacağını belirtmiştir. Ancak bu araştırma elde edilen örgütsel sessizlik ile okulun akademik başarısı arasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilmemiş olması, Altın’ın (2016) sonuçlarıyla tutarlı değildir. Bu araştırmada elde edilen sonuç, öğretmenlerin sessizliklerinin okul yönetimi ve diğer okul çalışanlarıyla ilişkilerinden etkilendiği ve öğretmenlerin bu durumları sınıfa taşımadığının göstergesi olabilir. Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki sorunlar karşısında sessiz kalmaları, okul yönetimi ve okul çalışanlarıyla olan ilişkilerinde bu sorunları dile getirmekte çekinme davranışları göstermelerıyla ilişkili olduğu düşünülebilir. Ancak öğretmenler okullarında karşılaştıkları sorunlar karşısında sessiz kalsalar dahi, gerekli şekilde öğrenme-öğretme etkinliklerini düzenleyip, öğretim programlarının amaçlarını öğrenci davranışlarına dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu nedenle öğretmenlerin sessizlik davranışlarının okulun akademik başarısı üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı söylenebilir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmaları Yönelik Öneriler

Bu araştırmada ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve okulun akademik başarısı arasında önemli bir ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, ileri araştırmalar için teorik ve pratik alanlar için öneriler şunlardır:

- Araştırma tasarımının kesitsel niteliği, değişkenlere ilişkinin daha derinden anlaşılmasını engellemiştir. Bu nedenle, araştırma probleminin daha kapsamlı bir araştırması için karma yöntem yaklaşımları kullanarak boyamsal bir çalışma yürütmek faydalı olabilir.
- Araştırma ruhsal liderliğin örgüt kültürü; örgüt kültürünün ise okulun akademik başarı üzerinde önemli etkilerini göstermektedir. Ancak, bu etkilerin nedensel olduğu anlamına gelmemektedir. Gelecekteki çalış-

malarda söz konusu etkilerin nedensel olup olmadığını araştırmak için gerçek deneysel tasarımlar kullanılabilir.

- Sonuç olarak denilebilir ki eğitim ile okullarda öğrencilerin ahlaki, estetik, entelektüel, fiziksel, duygusal, sosyal ve ruhsal olmak üzere tüm yönlerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Vokey, 2001, s. 26). Okulların hedeflerini gerçekleştirmesi için okul liderlerinin, öğrencilerin ve öğretmenlerin ruhsal boyutlarına önem vermesi gerekmektedir. Ruhsal liderliğin okullarda yaygınlaştırılması sadece okul yöneticileri ve öğretmenlerle gerçekleştirilemez. Bu açıdan eğitimde politika yapıcılar okullarda bazı dönüşüm hareketlerinin gerçekleştirilmesinde etkili görülmektedir. Ruhsal liderliğin okullarda benimsenmesine ilişkin eğitimde politika yapıcılar tarafından düzenlemeler gerçekleştirilerek öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının ruhsal boyutlarını dikkate alan liderlik uygulamaları okullarda teşvik edilebilir.

Bu araştırma öğretmenler (aynı okul kademesi düzeyinde) üzerinde yapılması araştırmanın en önemli sınırlığıdır. Ayrıca, bir ilden veri toplanmış ve değerlendirilmiştir. Bu bakımdan, bulguların genelleştirilebilirliği sınırlıdır. Araştırmada veriler öz-raporlamayla toplanmış olup bu durum ortak yöntem yanlılığına neden olmuştur. Bu durum gözlenen korelasyonlarda yapay bir artışa yol açmış olabilir. Bu sınırlama araştırmada tamamen ortadan kaldırılamamasına rağmen, hatanın minimum seviyelere çekilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle verilerin toplanması aşamasında gerekli önlemler alınmıştır. İlk olarak araştırma 24 farklı okulda yürütülmüştür. Araştırmanın veri toplama aşamasında kullanılan ölçeklerin geçerliği ve güvenilirlikleri yeniden test edilmiştir. İkincisi, yüz yüze görüşmelerde katılımcılara cevapların tamamen gizli tutulacağı ve kimseyle paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Üçüncü olarak ise katılımcılara uygulanan anket formu, bağımsız değişkenlere ilişkin maddeler, bağımlı değişkenlere ilişkin maddelerden önce yerleştirilerek düzenlenmiştir (Karadağ vd., 2015).

References/Kaynaklar

- Acaray, A., Çekmeceliolu, H., & Akturan, A. (2015). *Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi [The analysis of the relationship between organizational culture and organizational silence]. International Journal of Social Science, 32*, 139-157. doi: 10.9761/JASSS2645
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim [The interactions of organizational silence with perceived individual performance, organizational culture and demographic variables]. *Akdeniz University Journal of Economics and Administrative*, 28, 24-52.
- Altın, A. (2016, September). Örgütsel sessizlik davranışının örgütsel ve bireysel etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir? [What are the views of teachers on the organizational and individual effects of organizational silence behaviour?] Paper presented at the V. Educational Administration Forum, Ankara, Turkey.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul. Kuram, uygulama ve araştırma [Effective school. Theory, practice and research].* Ankara, Turkey: Pegem.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). A theoretical analysis about spiritual leadership. *Educational Administration: Theory and Practice, 58*(15). 165–190.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management.* New York: Dryden.
- Bodinson, G. W. (2005). Change healthcare organizations from good to great. *Quality Progress, 38*(11), 22-29.
- Bourantas, D., Anagnostelis, J., Mantes, Y., & Kefalas, A.G. (1990). Culture gap in Greek management. *Organization Studies, 11*(2), 260-283.
- Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2016). Ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin modellenmesi [Modeling the relationship between spiritual leadership and organizational commitment]. *Kastamonu Education Journal, 24*(1), 405- 420.
- Bursahoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama [Theory and practice in educational administration].* Ankara, Turkey: Pegem.
- Carey, A. (1967). *The Hawthorne studies: A radical criticism.* NY: Ardent Media.
- Chen, C., & Li, C. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly, 24*, 240-255.
- Cheng, Y. C. (1993). Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement, 4*(2), 85-110.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessizlik tercihi ve sessizlik türleri [Silence preference and types of silence in organizations]. In T. Solmuş (Eds), *İş ve özel yaşama psikolojik bakışlar [Psychological perspectives on work and private life]* (pp. 85-108). İstanbul, Turkey: Epsilon.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi [The effect of organizational culture to organizational silence]. *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences, 18*(1), 115-146.
- Dyne, V.L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392.
- Fairholm, G. W. (1996). *Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. Leadership & Organization Development Journal, 17*(5), 11-17. doi: 10.1108/eb028995

- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L. W. (2005). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 619- 622.
- Fry, L. W. (2008). Spiritual leadership: State-of-the-art and future for theory, research and practice. In J. Biberman & L. Tishman (Eds), *Spirituality in business: Theory, practice and future directions* (pp. 106- 124). New York: Palgrave.
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). *Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study*. Proceeding of The Academy of Management, Atlanta, Georgia.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa; F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 259- 270.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul kültürü ve liderlik [School culture and leadership]. *Artı Education Journal*, 14(8), 1-8.
- Güneş, S. (2001). *Medya ve kültür* [Media and culture]. Ankara, Turkey: Vadi.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hamburg, M. (1985). *Basic statistics: A modern approach*. NY: Harcourt, Brace Jovanovich.
- Hatchett, D. Y. (2010). *The impact of school culture, teacher job satisfaction and student attendance rates on academic achievement of middle school students*. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://digitalcommons.wku.edu/diss/1>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Educational administration: Theory, research and practice*. Ankara, Turkey: Nobel.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi* [Organizational culture and teacher-student relationship in public and private secondary schools] (Doctoral dissertation, Ankara University, Ankara, Turkey). Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Investigation of the relationship between organizational justice and organizational silence] (Master's thesis, Abant İzzet Baysal University, Bolu, Turkey). Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* [The relationship between organizational silence and organizational commitment in primary schools] (Master's thesis). Fırat University, Elazığ, Turkey. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması [Spiritual leadership and organizational culture: A study of structural equation modeling]. *Educational Science: Theory & Practice*, 9(3). 1357- 1405.

- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G., & Yılmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması [Organizational cynicism, school culture and academic achievement: The study of structural equation modeling]. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(1), 89- 113.
- Karadağ, E., Tosuntaş, Ş. B., Erzen, E., Duru, P., Bostan, N., Şahin, B. M., ... & Babadağ, B. (2015). Determinants of phubbing, which is the sum of many virtual addictions: A structural equation model. *Journal of Behavioral Addictions*, 4(2), 60-74.
- Karademir, Ö. (2014). Çalışanın sessizlik davranışının algılanan örgüt kültürü ile ilişkisi: Büro çalışanları üzerinde bir alan çalışması [The relationship of silence behaviour of the employee with perceived organization culture: A field work about office employees] (Master's thesis). Gazi University, Ankara, Turkey. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği, yönetim organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik- modern- çağdaş ve güncel yaklaşımlar [Business management, management organization, behavior in organizations, classical-modern-contemporary and current approaches]. İstanbul: Beta.
- Koçyiğit, M. (2017). The effect of school culture on student achievement. In E. Karadağ (Eds), *The factors effecting student achievement, meta-analysis of empirical studies* (pp. 183-197). Switzerland: Springer International Publishing.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* [The teachers' relationship between the organizational silece and organizational commitment working at the industrial and the vocational schools] (Master's thesis) Yeditepe University, İstanbul, Turkey. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kurtar, Ş. (2009). *Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenirlik çalışması* [Spiritual leadership survey: Turkish language, reliability & validity analysis] (Master's thesis). Yeditepe University, İstanbul, Turkey. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149. doi: 10.1037/1082-989x.1.2.130
- Markow, F., & Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8-27.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi ve AMOS uygulamaları* [Structural equation modeling and AMOS applications]. Ankara, Turkey: Detay.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2013). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. London: SAGE.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: Free.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in pluratistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706- 725.
- Morrison, K. A. (2008). Democratic classrooms: Promises and challenges of student voice and choice. *Educational Horizons*, 87(1),50-60.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z. reading*. MA: Addison-Wesley.

- ÖSYM. (2015a). *Yükseköğretime geçiş sınavı kılavuzu* [Guide of Higher Education Entrance Examination]. Ankara, Turkey: ÖSYM.
- ÖSYM. (2015b). *Lisans yerleştirme sınavı kılavuzu* [Guide of Undergraduate Placement Examination]. Ankara, Turkey: ÖSYM.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* [The relationship between the organizational silence and organizational commitment levels of teacher]. (Master's thesis). Yeditepe University, İstanbul, Turkey. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Investigation of the relationship between perceptions of organizational commitment and organizational silence of secondary teachers]. (Master's thesis). Mevlana University, Konya, Turkey. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Perlow, L. A., & Williams, S. (2003). Is silence killing company. *Harvard Business Review*, 3-8.
- Polat, S. (2011). The level of faculty members' spiritual leadership qualities display according to students in faculty of education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2033-2041.
- Radmard, S. G., & Ardakani, M. A. (2014). Effect of organizational culture on organizational silence: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(10), 3306-3313.
- Saçlık, T. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* [A research between organizational culture and organizational silence]. (Master's thesis). Bahçeşehir University, İstanbul, Turkey. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, H. E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modelling*. New York: Routledge.
- Sevgin, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması (Eyüp ilçe örneği)* [Detection of the relation between organizational loyalty and organizational silence of teachers working at high schools (Eyüp district sample)]. (Master's thesis). İstanbul Aydın University, İstanbul, Turkey. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Sholekar, S., & Shoghi, B. (2017). The impact of organizational culture on organizational silence and voice of faculty members of İslamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 113-142.
- Spirit (2016). *Spirit*, The Online Ethnology Dictionary, Retrieved from <http://www.ety-monline.com/index.php>.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü* [Organizational culture]. Eskişehir, Turkey: Anadolu University.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim* [Interaction between leadership and organizational silence]. İstanbul: Beta.

- Taşpınar, C. D., & İhtiyaroğlu, F. (2012). 2006-2011 yılları arasında üniversite giriş sınavındaki sistem değişikliklerinin üniversiteye öğrenci yerleştirmedeki etkisinin illere göre çok boyutlu ölçekleme analizi ile incelenmesi [The study of the effect of the system changes on the university exam about student placements at a university between 2006-2011 according to cities with multidimensional scaling analysis]. *Trakya University Journal of Social Science*, 14(1), 319-336.
- Terzi, A. R. (1999). Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü [Organizational culture in private and public high schools: The case of Ankara province]. (Doctoral dissertation, Gazi University, Ankara, Turkey). Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü [Organizational culture in primary schools]. *Educational Administration: Theory and Practice*, 43, 423-442.
- Tıktaş, G. (2012). Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine bir inceleme [A research on relationship between organizational culture, organizational identification and organizational silence]. (Master's thesis). Dokuz Eylül University, İzmir, Turkey. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Vokey, D. (2001). Longing to connect: Spirituality in public schools. *Paideusis: The Journal of the Canadian Philosophy of Education Society*, 13(2), 23-41.
- Wheatley, M. (2002a). Spiritual leadership. *Executive Excellence*, 19(9), 5-7.
- Yılmaz, D. (2014). Dağıtılmış liderliğin örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek ve okul başarısıyla ilişkisi [The relationship between distributed leadership, organizational trust, perceived organizational support and school success]. (Doctoral dissertation). Eskişehir Osmangazi University, Eskişehir, Turkey. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Yılmaz, D., & Turan, S. (2015). Dağıtılmış liderliğin okullardaki görünümü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması [Distributed leadership view in schools: A Structural equation modelling study]. *Educational Administration: Theory and Practice*, 21(1), 93-126.
- Yüksel, R. F. (2015). Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi [Analyzing the relationship between the levels of organizational loyalty and organizational silence of school employees]. (Master's thesis). Okan University, İstanbul, Turkey. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>