



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerine Yönelik Görüşleri

Nuray Kartal İMİRZALIOĞLU, Milli Eğitim Bakanlığı, Ganime Hanım Anaokulu, Ankara, e-posta: kartalnuray2020@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0648-9524>

Sinem ÖZGÜL, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara Üniversitesi, Cebeci Anaokulu, Ankara, e-posta: zeynoarda1215@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0220-0423>

Ceyda YÜKSEL, Milli Eğitim Bakanlığı, Habibe Mehmet Kaya Anaokulu, Ankara, e-posta: ceydayuksel1975@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7026-5931>

Sönmez DOKSÖZ, Milli Eğitim Bakanlığı, Şehitlik Özel Eğitim Anaokulu, Ankara, e-posta: sonmezdoksöz@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9328-7116>

Sultan GÖKASLAN, Milli Eğitim Bakanlığı, İmirzalıoğlu Ganime Hanım Anaokulu, Ankara, e-posta: sultanozyurekgokaslan@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2802-3234>

Öz

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerde örgütsel sessizliğe neden olan unsurları tespit etmek, eğitim kurumlarında örgütsel sessizliğe bağlı olarak ortaya çıkan sorunları belirlemek ve öğretmenlerin örgütsel sessizlikle baş etme yollarını ortaya koymaktır. Bu araştırmanın çalışma grubunu 12 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden biri olan durum çalışması yaklaşımı kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, katılımcılar örgütsel sessizliğin korku atmosferi, örgütsel sessizliğe neden olan iletişim sorunları, adil olmayan uygulamalar, istikrarsız bir ortam ve diğer çeşitli faktörler nedeniyle gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlere göre örgütsel sessizliğin yol açtığı başlıca sorunlar; örgüte bağlılığın azalması, eğitim faaliyetlerine etkinin azalması, eğitim kalitesinin düşmesi, motivasyonun azalması ve buna bağlı olarak iş tatmininin düşmesi ve iş hoşnutsuzluğudur. Öğretmenlere göre, sınıflardaki sessizliğin giderilmesi için demokratik bir okul ortamının sağlanması, kişiler arası etkili iletişimin geliştirilmesine yönelik çalışmalar, örgütsel adaletin sağlanması, okul yönetiminin anlayış ve hoşgörü göstermesi ve karar alma süreçlerine katılım, örgütsel sessizlikle baş etmenin yolları olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, Öğretmen, Okul.

Makale Gönderme Tarihi: 17.03.2023

Makale Kabul Tarihi: 05.06.2023

Önerilen Atıf:

İmirzalıoğlu, N. K., Özgül, S., Yüksel, C., Doksöz, S. ve Gökaslan, S. (2023). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerine Yönelik Görüşleri, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(6): 722-736.



Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences

2023, 6(6): 722-736. DOI: [10.26677/TR1010.2023.1229](https://doi.org/10.26677/TR1010.2023.1229)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

Teachers' Views on Organizational Silence

Nuray Kartal İMİRZALIOĞLU, Ministry of Education, Ganime Hanım Kindergarten, Ankara, e-mail: kartalnuray2020@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0648-9524>

Sinem ÖZGÜL, Ministry of Education, Ankara Üniversitesi, Cebeci Kindergarten, Ankara, e-mail: zeynoarda1215@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0220-0423>

Ceyda YÜKSEL, Ministry of Education, Habibe Mehmet Kaya Kindergarten, Ankara, e-mail: ceydayuksel1975@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7026-5931>

Sönmez DOKSÖZ, Ministry of Education, Şehitlik Özel Eğitim Kindergarten, Ankara, e-mail: sonmezdoksoz@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9328-7116>

Sultan GÖKASLAN, Ministry of Education, İmirzalıoğlu Ganime Hanım Kindergarten, Ankara, e-mail: sultanozyurekgokaslan@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2802-3234>

Abstract

The purpose of this study is to identify the factors that cause organizational silence in teachers, to determine the problems that arise due to organizational silence in educational institutions and to reveal the ways teachers cope with organizational silence. The study group of this research consists of 12 teachers. Case study approach, one of the qualitative research techniques, was used in the study. Data were collected using semi-structured interview questions. According to the findings of the study, the participants stated that organizational silence occurs due to an atmosphere of fear, communication problems that cause organizational silence, unfair practices, an unstable environment and various other factors. According to the teachers, the main problems caused by organizational silence are decreased commitment to the organization, decreased impact on educational activities, decreased quality of education, decreased motivation and consequently decreased job satisfaction and job dissatisfaction. According to the teachers, providing a democratic school environment, efforts to improve effective interpersonal communication, ensuring organizational justice, school management's understanding and tolerance, and participation in decision-making processes were considered as ways to overcome organizational silence.

Keywords: Organizational Silence, Teacher, School.

Received: 17.03.2023

Accepted: 05.06.2023

Suggested Citation:

İmirzalıoğlu, N. K., Özgül, S., Yüksel, C., Doksöz, S. and Gökaslan, S. (2023). Teachers' Views on Organizational Silence, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(6): 722-736.

GİRİŞ

Sessizlik toplumsal yaşamın birçok noktasında bir tür iletişim işlevi görür. Genel olarak sessizlik, sosyolojide toplumsal sessizlik, psikolojide ise geri çekilme ve güvensizlik gibi olumsuz bir şey olarak görülür. Sessizlik, birçok kök nedeni olan bulanık, titreşimli bir alışkanlıktır (Milliken ve Morrison, 2000). Genel olarak iletişim, düşüncelerin, duyguların ve bilgilerin iki ya da daha fazla birey arasında aktarıldığı bir süreçtir. İletişimin amaçlanan anlamı ve doğruluğu alıcı tarafından kabul edildiğinde iletişim başarılıdır. Aynı şey herhangi bir firmada çalışanlar arası iletişim için de söylenebilir. Görüldüğü üzere, iletişim süreci birkaç temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler kısaca, gönderici (mesajı gönderen), alıcı (mesajı alan), mesajın kendisi, mesajın bilgisinin gönderildiği kanal, çevresel koşullar, iletişimin gerçekleştiği zaman ve gönderici ile alıcının algılarıdır. Gönderici iletişim kurmadan önce ilk olarak mesajı hazırlar. Gönderici bunu fikirlerini kelimelere, sayılara ve/veya şekillere çevirerek yapar. Daha sonra mesajı alıcıya iletmek için bir kanal kullanır. Burada bilgi hem gönderici hem de dinleyici tarafından kendi bakış açılarına göre yorumlanır. Bilişsel farklılıklar, bir kuruluş içindeki bireylerin farklı kişisel özelliklere sahip olmasından kaynaklanır. Gerçekte bu, iletişim süreci boyunca karşılaşılan zorlukların temelini oluşturan ve hissettiğimiz bir bileşendir. İletişim sürecinde geri bildirim çok önemlidir (Akar, 2012). Bu karşıtlığı, konuşmak ve konuşmamak arasındaki farkları ve sessizlikle ilişkili nitelikleri vurgulamak için kullanmak kaçınılmazdır. Bu dünya görüşü altında sessizlik ve iletişim taban tabana zıt fikirler gibi görünmektedir.

Etimolojik olarak özgün bir terim olan sessizlik, "susan, konuşan" anlamına gelmektedir. Akar'a (2012) göre iletişim, "duygu, düşünce veya bilgilerin mümkün olan her türlü yolla bir başkasına aktarılması" anlamına gelmektedir. Örgütsel sessizlik fikri, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe ilk olarak Milliken ve Morrison (2000) tarafından tartışılmıştır. Milliken ve Morrison'a göre çalışanlar, işlerini ve örgütlerini ilerletmek için bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak bastırırlar. Çalışanlar, grup sorunları ve çözümlerine ilişkin görüş ve önerilerini kendilerine saklarlar, bu da örgütsel sessizliğin arkasındaki dayanaklardır. Bu iletişim eksikliği, örgütsel büyümenin önünde önemli bir engeldir. Çalışanların fikirlerini dile getirememeleri ve şirketi protesto etmek için yaptıkları eylemler örgütsel sessizlik olarak adlandırılır. Çalışanlar bir meydan okuma ya da sorunla karşılaştıklarında korkaklık, korku ya da uyumluluk gibi davranışlarla bilgi, duygu ve düşüncelerini kasıtlı olarak saklamaktadır. Şirket içinde bir tepki sinyali olarak kabul edilen, bir dizi duyguyu kapsayan ve hem kurumsal hem de kişisel nedenlerle gelişen kurumsal sessizlik fikrinin son yıllarda önem kazanmaya başladığı bildirilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003). Harekete geçilmediği takdirde, kurumsal sessizliğin hem çalışanlar hem de firma üzerinde zararlı bir etkisi olduğu bilinmektedir. Yöneticilerin kurumsal sessizliğin nedenlerini ortadan kaldırmak için çaba göstermeleri, çalışanların fikirlerini, duygularını ve bilgilerini her koşulda özgürce ifade edebilecekleri bir örgütsel yapı inşa etmeleri ve kurumsal sessizliğin şirket içinde bir norm haline gelmesini engellemeleri son derece önemli görülmektedir. Kasıtlı olarak bilgi saklayan çalışanların kurumsal sessizlik uyguladıkları söylenir, ancak durum her zaman böyle değildir. Kurumsal sessizlik, söyleyecek hiçbir şeyi olmayan çalışanların benimsediği iletişim eksikliğinin aksine, bilgi ve görüşleri kasıtlı olarak bastıran çalışanların tercih ettiği bir iletişim eksikliğidir. Bu durum bazen bir çalışanın şirket içindeki konumunu korumaya yönelik tutumundan ya da iyi bir insan olmasından kaynaklanabilir. Bir kişi kendini kurumuna adanmış olduğunda, oraya ait olduğuna inanır. İşyerinde sessiz kalmak bazen çalışanların yararına olsa da bu tutum ve davranış kabul edilmemelidir. Sadece bu düşüncelerin sonucu olarak ortaya çıkan sorunlar, çözüm bulunamazsa daha da kalıcı hale gelebilir. Ancak örgütsel eylemsizlik nedeniyle, hızla ele alınması gereken konular içinden çıkılmaz hale gelebilir.

Çalışanlar, bunu yapmak için zaman ve çaba harcamanın yanı sıra itibarlarına zarar verebileceği ve dostça olmayan etkileşimlere yol açabileceği için fikirlerini alenen dile getirmekten çekinirler (Withey ve Cooper, 1989). İnsanlar, başkalarının önünde konuştukları takdirde işlerini kaybetmekten korktukları için sessiz kalmaya karar verebilirler. Olası yankı ve tehlikelerden endişe duydukları için, çalışanlar fikirlerini ifade etmeden önce konuşmaktan çekinebilirler. Sessizliği haklı göstermek için fayda-maliyet analizi kullanılabilir. Çalışanın performansı hem diyalogun potansiyel sakıncaları hem de konuşmanın avantajları dikkate alınarak değerlendirilir. Çalışanlar sosyal katılım yoluyla deneyimlerini paylaşır ve işyerine dair ortak bir bakış açısı oluşturur. Çalışanlar birbirlerine yakınlaşır ve patronlar astlarından gelen yeni fikirleri reddettiğinde ya da terfiler izin verilmediği için engellendiğinde bunu tehlikeli ve ters etki yaratan bir durum olarak görürler. Bu tür yönetim eylemlerinin yaygın olduğu şirketlerde kısa sürede ortak bir sessizlik eylemi gelişir (Çakıcı, 2007). Çalışanlar fikirlerini ve bilgilerini gizli tutmaya kendi başlarına karar vermezler. Bir şirketin içinde, insanların bu şekilde davranması için iyi nedenler vardır. Çalışanlar şirket içindeki gelişmelere bağlı olarak ne hakkında konuşacaklarını ve neyi sessiz tutacaklarını bilirler. Çalışanlar fikirlerine ve deneyimlerine dayanarak konuşma konusunda bir karar vereceklerdir. Vakola ve Bouradas (2005)'a göre, çalışanlar bilgi verme konusunda isteksiz olmamalı ve kurumun hayatta kalması, çevrenin ilerlemesi ve ekibin güveni ile ilgili haberleri takip etmelidir.

Çalışanların sessizliği, çalışanların belirli nedenlerle sergiledikleri kasıtlı sessizlik davranışına ek olarak, işyerinin sosyal ve örgütsel yönlerinden de ciddi şekilde etkilenmektedir. Çalışanların bilinçli sessizliğinin yanı sıra, şirket içinde iletişimi engelleyen örgütsel özelliklerin varlığı da dikkat çekmektedir. Latince kökenli olan "kültür" terimi, insan ruhunu koruma ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Sosyal bilimciler "kültür" kelimesini teknik bir kelime olarak anlamaktadır. Kültür, bilgelik, inanç ve adaleti içeren bir felsefe olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009). Kültür, bir şirketin nasıl işlediği, yönetim ve insan kaynakları politikaları ve sosyal etkileşimleri ile tanımlanır. Bu nedenle kurucular bir şirketin gelişiminde çok önemlidir. Kültür, toplumun davranış biçimidir. Sosyal ve örgütsel kültürler birbirinden farklıdır. Sosyal kültür, örgütsel kültürden daha şekillendirilebilir ve yönetilebilir olmasıyla ayrılır (Macit ve Erdem, 2020). Örgüt kültürü hakkında birçok bakış açısı mevcuttur. Bu bakış açıları iki kategoriye ayrılabilir. Daha radikal bir duruş sergileyerek kültürü kurumun kendisi olarak görürken, birincisi kültürü kurumun sahip olduğu bir kültür olarak görmekte ve daha muhafazakâr davranmaktadır. İkinci grup, birinci grubun yönetimin kültürü yönetmesi gerektiği iddiasının aksine, yönetimin tüm şirketi kontrol edemeyeceğini savunur. Örgüt kültürü çoğunlukla üç temel bileşen tarafından şekillendirilir. Bunlardan ilki çalışanların yerleşme sürecinde oynadıkları rol, ikincisi çalışanların ve diğer örgüt üyelerinin entegrasyon sorunlarını çözmek ve çevreye uyum sağlamak için nasıl etkileşime girdikleri, üçüncüsü ise örgüt üyelerinin örgütsel kimlik, kontrol, bireysel ihtiyaçlar ve kabullenme ile ilgili sorunlara nasıl çözümler ürettikleridir. Bu unsurlar, örgüt kültürünün örgütün hedeflerine, stratejilerine ve direktiflerine ulaşılmasını nasıl önemli ölçüde etkilediğini vurgulamaktadır (Duygulu ve Eroğluer, 2006).

Çalışanların seslerini çıkardıklarında olumsuz algılanmaktan korkmaları ve bunun ilişkilerine zarar vereceğine inanmaları, işyerinde sessiz kalmalarını etkileyen iki önemli nedendir. Bu düşüncenin aksine, değişimi etkileyebilecek olanlar yöneticilerdir (Taşkıran, 2011). Baskıya ihtiyaç duyulduğunda, yöneticiler baskıyı çalışanlara uygulamaya çalışırlar çünkü onların kurumun kusurlarını ve zayıflıklarını ortaya çıkarmalarını istemezler. Yöneticiler, işyerindeki sessizlik kültürüne katkıda bulunan önemli bir unsurun, çalışanlar tarafından olumsuz yanıt verebileceği endişesi olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler, personelden gelen gereksiz eleştirileri dikkate almamakta ve kaynağın meşruiyetini ve güvenilirliğini sorgulamaktadır (Morrison ve Milliken, 2003). Bireylerin eleştiri duymaktan hoşlanmadıklarını ve duyduklarında

da sanki hiç olmamış gibi davranarak inandırıcılıklarını kaybettiklerini bilinmektedir. Olumsuz geribildirim, doğru olmadığına inanan yöneticiler tarafından bir tehdit olarak görülür. Çalışanların anlaşmazlığı karşısında yönetim beceriksiz görünecektir. Bununla birlikte, yöneticilerin güvenilirliği ve otoritesi daha fazla risk altındadır (Çakıcı, 2007). Kökleşmiş örtük önyargıları nedeniyle, yöneticiler çalışanlara karşı önyargılıdır. Ulusal, kültürel ve çevresel değişkenler de insani, örgütsel ve yönetsel hususlara ek olarak sessizliğe katkıda bulunabilir ve sessizlik üzerinde etkili olabilir. Kültürel normlar, çalışanları sessiz kalmaya teşvik eden bir başka konudur. Huang ve Vegt (2005) tarafından yapılan araştırmada, sessizlik ile kültürel otoritenin ayrılması arasındaki bağlantı incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuçları, güç farkının daha düşük olduğu uluslarda çalışanların düşüncelerini dile getirmeye daha istekli olduğunu göstermektedir. Huang, güç mesafesinin daha yüksek olduğu uluslarda çalışanların öfkelerini dışa vurma, şikayetlerini gizleme veya patronlarını onaylamadıklarını örtbas etme olasılıklarının daha düşük olduğu keşfedilmiştir (Huang ve Vegt, 2005).

Öğretmenler, özellikle iletişimin en yoğun ve etkili olduğu ortamlar olan okullarda iletişimin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, okul gibi bir ortamda öğretmenlerin her türlü sessiz davranışı, kişiler arası iletişimin her alanına, okulun vizyon ve amacına ve belirlenen akademik hedeflere ulaşılmasına zarar verici etkilere sahip olabilir. Sonuç olarak, öğretmen sessizliğinin incelenmesi gerektiği söylenebilir. Bu bilgiler kapsamında çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine yönelik görüşlerini tespit etmektir. Bu genel amaç altında araştırmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

Öğretmenlerde örgütsel sessizliğe neden olan unsurlar nelerdir?

Öğretmenlerde örgütsel sessizliğe bağlı ortaya çıkan sorunlar nelerdir?

Öğretmenlerin örgütsel sessizlikle baş etme yolları nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırmacının katılımcıyı yönlendirebilmesi, konuya bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşabilmesi ve çalışmanın yönünü kontrol edebilmesi nedeniyle nitel araştırma yöntemi seçilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Geçmişte nitel araştırma, olayları çok detaylı bir şekilde inceleyebildiği ve araştırmacının kendi bakış açısını da içerdiği için "yorumlayıcı araştırma", "durum araştırma" ve "saha araştırması" olarak da adlandırılmıştır (Baltacı, 2017). Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması deseni yürütülmüştür. Durum çalışmasının temel özelliği, bir durumun derinlemesine araştırılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu ölçüt örnekleme yöntemi ile araştırmaya dahil edilen 12 öğretmen oluşturmaktadır. "Amaçlı örnekleme" stratejilerinden biri olan "ölçüt örnekleme metodolojisi", çalışma konusunun özelliklerine en iyi uyan bireyleri örnekleme dahil ederek kullanılmıştır. Belirlenmiş bir dizi kritere uyan durumların derinlemesine analizine ölçüt örnekleme denir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada ölçüt bir öğretmen olarak en az 2 yıl deneyime sahip olmalarıdır. Araştırmaya katılanların demografik değişkenlerine ilişkin bilgiler aşağıda verilen Tablo 1'de gösterilmiştir.

Katılımcıların demografik değişkenlerine ait tablo değerlendirildiğine 11 kadın, 1 erkek öğretmen, 8 okulöncesi öğretmeni, 2 sınıf öğretmeni, 1 özel eğitim ve 1 matematik öğretmeni olduğu, 28-50 yaş arası katılımcılardan oluştuğu, kıdem olarak 3 en az 3 yıl en fazla 23 yıllık kıdeme sahip oldukları, 1 katılımcının doktora, 3 katılımcının lisans ve 8 katılımcının yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	Okulöncesi	38	16	Doktora
K2	Kadın	Sınıf Öğretmeni	50	22	Yüksek Lisans
K3	Kadın	Matematik	43	19	Yüksek Lisans
K4	Kadın	Okulöncesi	44	23	Yüksek Lisans
K5	Erkek	Sınıf Öğretmeni	39	17	Yüksek Lisans
K6	Kadın	Okulöncesi	42	23	Lisans
K7	Kadın	Özel Eğitim	41	17	Yüksek Lisans
K8	Kadın	Okulöncesi	44	18	Yüksek Lisans
K9	Kadın	Okulöncesi	38	13	Yüksek Lisans
K10	Kadın	Okulöncesi	28	4	Lisans
K11	Kadın	Okulöncesi	34	10	Yüksek Lisans
K12	Kadın	Okulöncesi	28	3	Lisans

Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı yarı yapılandırılmış görüşme formudur. Bu tekniğin temel amacı, insanların deneyimlerini ve bu deneyimlere yükledikleri anlamı anlamaktır. Bu nedenle, belirli kişilerin anlatıları ve tasvirleri üzerinde durulur (Seidman, 1991). Yarı yapılandırılmış görüşmeler diğer görüşme biçimlerine göre daha esnek olduğundan görüşme şekillendirilebilir ve sorular daha açık hale getirilebilir (Türnüklü, 2000). Görüşme yöntemi aynı zamanda pahalı, zaman alıcı ve önyargıya açıktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Öğretmenlerin örgütsel sessizlikle ilgili görüşlerin belirlenmesine yönelik olarak 3 açık uçlu görüşme sorusu sorulmuştur.

Verilerin Toplanması

Araştırma boyunca yüz yüze ve telefon görüşmeleri de kullanılmıştır. Standart bir telefon görüşmesi sırasında araştırmacıyı görmedikleri için katılımcılar yüz yüze görüşmeye kıyasla daha rahattır (Kozak, 2015). Çalışma, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik görüşlerini belirlemek amacı ile yürütülmüştür. Bu amaçla bir soru listesi oluşturulmuş, ancak katılımcıların olumsuz tutumları ve çekinceleri nedeniyle görüşmeler kayıt altına alınamamıştır. Araştırmacı verileri yazılı olarak kaydetmiş ve analiz için hazırlamıştır.

Verilerin Analizi

Görüşme formlarını değerlendirmek, kodlar ve kategoriler geliştirmek amacıyla nitel araştırma metodolojisi kullanılmıştır. Bu, metinleri incelemek ve içlerindeki kelime ve cümleleri

değerlendirmek için kullanılan bir tekniktir. Görüşme materyalinin analizine yardımcı olmak için bir kodlama listesi (K1, K2....) oluşturulmuştur. Kodlama listesine göre görüşme yanıtları incelenmiştir. Veriler görüşme sorularına uygun olarak kodlanmış ve kodlama sürekli olarak doğrulanmıştır.

Çalışmanın araştırmacıları veri toplamış, daha sonra bu verileri fikirler, temalar ve ortak özellikler doğrultusunda düzenlemiş ve incelemiştir. Araştırmacı bu süreç boyunca yeni fikirler üretir ve ayrıca kavramsal ifadeler ve kavramlar arasındaki etkileşimlere bakar (Neuman, 2012). Bu noktada kodlama prosedürü, metinsel ya da görsel verilerin yönetilebilir bilgi kategorileri halinde bir araya getirilmesini, araştırmada kullanılan çeşitli veri tabanlarında kod için destek aranmasını ve son olarak koda bir etiket atanmasını içerir. Kategoriler, tek bir kavram üretmek için birkaç kodun bir araya gelmesiyle oluşan geniş bilgi öbekleri olarak oluşturulur. Veri analizinin son adımı olan yorumlama, kodların ve kategorilerin ötesinde verilerin daha derin anlamını belirlemek için soyutlamaların kullanılmasını içerir (Shenton, 2004; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Kategoriler, temalar ve kodlar tabloları oluşturmak için kullanılmıştır. Makalede verilerin gösterilmesi için tablolar kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarını incelemek ve özetlemek için ilgili çalışmalara bakmak gerekmiştir. Güvenilirliği ve geçerliliği artırmak için görüşme boyunca dikkat çeken ifadelerden sık sık alıntılar yapılmıştır. Görüşme sorularının geçerli ve güvenilir olması için alanında uzman 2 öğretmene gösterilmiş ve yönlendirmeler sonrasında sorulara son şekli verilmiştir.

BULGULAR

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Size göre öğretmenlerde örgütsel sessizliğe neden olan unsurlar nelerdir” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Unsurlara İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Örgütsel sessizlik unsurları	Korku iklimi	5
	İletişim Sorunu	3
	Adaletsizlik	2
	Güvensizlik	2

Tablo 2 incelendiğinde örgütsel sessizlik unsurları teması altında “korku iklimi”, “iletişim sorunu”, “adaletsizlik”, “güvensizlik” olmak üzere 4 kod belirlenmiştir. Katılımcılar okullarda örgütsel sessizliğe neden olan unsurlar olarak korku ikliminin olduğunu, iletişim sorunları yaşandığını ve bu nedenle sessiz kaldıklarını, adaletsiz bazı uygulamaların yaşandığını, güvensiz bir ortam bulunduğunu ve tüm bu nedenlerle örgütsel sessizlik oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamdaki katılımcı görüşlerinden bazılarına yönelik doğrudan alıntılar şu şekildedir:

“Bence en önemli neden yaratılan korku ve güvensizlik ortamı. Okullarda demokratik bir okul iklimi olmaması. Görüşlerinin yargılanacağından korkma ya da endişe duyma. Uğraşlara rağmen sonuç alamama. Okul idaresinin olumsuz tavırları. Buna ek olarak daha önceki yıllarda öğretmenler okullarda görüşlerini daha fazla ifade edebiliyordu. Mevcut koşullarda öğretmenler görüşlerini dile getirme konusunda daha temkinli davranıyor çünkü çeşitli kaygılar buna yol açıyor. Örneğin işyerinde çalışma barışının bozulacağını düşünme, huzursuz çalışma ortamında çalışmaktan kaçınma ya da idare ile arasının bozulmasından korkma. Bazen de öğretmenlerin çıkarları öne çıkıyor. İdare ile aram bozulmasının muhalefet olmayım görüşümü bildirmeyim anlayışı öne çıkabiliyor”. (K1)

“Okul içindeki iletişimin negatif yönde olması, yanlış anlaşılma korkusu, kendini iyi ifade edememe, empati duygusunun olmaması, yöneticilerin iletişime kapalı olması ve olumsuz okul ortamı olabilir. Grup içinde etiketlenme ve olumsuz bir gözle görülme endişesi; okul yönetiminin desteğini kaybetme korkusu; konuşmanın bir şey değiştirmeyeceğine duyulan inanç”. (K2)

“Örgütsel sessizliğin bence en önemli nedeni öğretmenlerin okulda adalet duygusunun eksik olduğunu düşünmesinden kaynaklanıyor. Öğretmenler, ortaya koyduğu emeğin görülmediğini ve karar verme mekanizmasının işlemediğine inanmakta. Okul ile ilgili alınan kararlarda söz hakkı olmadığını gören öğretmen ya da demokratik bir ortamın, adil bir yönetim şeklinin olmadığını düşünen ve buna inanan öğretmen örgüt içinde sessiz kalmanın daha doğru bir çözüm olduğuna karar veriyor”. (K3)

“Mevcut sistemde hakkını savunmak ya da taleplerin konusunda ısrar etmenin sonuç vermeyeceğine yönelik olumsuz tecrübeleri ile ilk sırada yer alabilir istek talep ve haklarına yönelik yasa yürütücülerin adil değerlendirme yapılacağına yönelik umutsuzluk da ikinci sırada yer almaktadır” (K6)

“Reddedilme, ötelenme, dışlanma kaygısı, sisteme ve sistemde var olan kural koyuculara yönelik güvensizlik. Daha önce konu ile ilgili yaşanmış tecrübeler, cezalandırılma endişesi, yaşanabilecek huzursuzluğa engel olma isteği” (K8).

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Size göre öğretmenlerde örgütsel sessizliğe bağlı ortaya çıkan sorunlar nelerdir? ne tür sonuçlar yaşanmaktadır?” şeklinde belirlenen açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar sonucunda oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerde Örgütsel Sessizliğe Bağlı Ortaya Çıkan Sorunlara İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Örgütsel Sessizlik Sorunları	Örgütsel bağlılık azalması	4
	Eğitim faaliyetlerinin etkisinin azalması	3
	Motivasyon düşmesi	3
	İş doyumu	2

Tablo 3 incelendiğinde “Örgütsel Sessizlik Sorunları” teması adı altında “Örgütsel bağlılık azalması”, “Eğitim faaliyetlerinin etkisinin azalması”, “Motivasyon düşmesi” ve “İş doyumu” olmak üzere 4 kod olarak belirlenmiştir. Buna göre öğretmenler örgütsel sessizliğe bağlı olarak ortaya çıkan sorunların başında örgüte bağlılığın azaldığını, eğitim faaliyetlerinde etkilerin azalıp eğitim kalitesinin düştüğünü, motivasyonlarının azaldığını ve buna bağlı olarak da iş doyumunun azaldığını işten doyumculuk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamdaki katılımcı görüşlerinden bazılarına yönelik doğrudan alıntılar şu şekildedir:

“Öğretmenlerin okul ile olan bağlarının kopması bence en önemli sonuçlardan biri. Bunun önemli eğitimsel sonuçları da beraberinde getirdiğini düşünüyorum. Öğretmenlerin baskı altında, değersiz hissetmeleri ve bunun sınıf / okul iklimine yansması. Öğretmenlerde birşeyleri değiştirmeye dönük inancın kaybolması ve olumsuz durumları değiştirmeye çalışmada isteksizlik. Okulun gelişmeden durağan devam etmesi. Olumsuz okul iklimi oluşması. Öğretmenler arasındaki dayanışmanın yok olması. Öğretmenlerin memur zihniyetine doğru gitmesi, işimi yapar çıkarım bana ne anlayışının hâkim olmasının önemli sonuçları” (K1)

“Örgütsel sessizliğin olduğu ortamlarda gelişme ve değişimin olamayacağını düşünüyorum. Eğitimin gelişimi ve değişimi için öğretmenlerin iletişim becerilerinin gelişmesi gerekir. Örgütsel sessizliğin olduğu okullarda öğretim faaliyetlerinin gelişmeyeceğini düşünüyorum” (K2)

“Okulun gelişim yavaşlar, Öğretmenler ile okul arasındaki bağ zayıflar, karar alma mekanizmaları olumsuz etkilenir. Öğretmenlerin motivasyonu düşer, okula olan güvenleri azalabilir. Yöneticilerine karşı kin ve kırgınlık hissetmeye başlayabilir Okul yöneticileri aldıkları kararların etkinliğini doğru değerlendiremeyebilir. Olası riskler gözden kaçabilir. Öğretmenlerin eleştirel iletişimi kesmeleri kasıtlı olarak bilgi paylaşımında bulunmayabilir. Düşük memnuniyet ve tatminsizlik öğretmenlerin kendini değersiz hissetmesine neden olabilir”. (K3)

“En önemli sonucu örgüte karşı bağlılığın zayıflaması. Bunun yanında iş doyumsuzluğu, devamsızlık ve sosyal kaytarma davranışının görülmeye başlaması. Görev almadan kaçınma, yeniliklere karşı direnç gösterme ve karar sürecinin dışında kalma. Tüm bu sorunlar örgütsel sessizlik ile birlikte ortaya çıkabilmekte” (K4)

“Çalışma ortamında huzursuzluk, Çalışma arkadaşlarına ve idarecilere karşı güvensizlik, Okula giderken ortaya çıkan gönülsüzlük, İsteksiz şekilde davranmak, Birlikte çalışırken işbirliği yapamama, Öğrencilerin akademik başarısının düşük olması, Sosyal etkinliklere katılımın olmaması, Sorumluluk almaktan kaçınma, Yalnızlık duygusu yaşamasına sebep olur”. (K5)

“Birçok öğretmen eğitim uygulamaları esnasında yapmaları gereken evrak işleri nedeni ile yorgun, bıkmışlık hissetmektedir. Bununla beraber, kendini ifade edemediği, yanlış anlaşılmaktan ya da işini kaybetmekten korktuğu için- huzursuz ve rahat olamayan öğretmenin öğrencilerle eğitim öğretim faaliyetlerinde başarılı olması beklenemez. Okul kültürü oluşturulamaz ya da var olan kültür ve adalet algısı zayıflar. Duygusal tükenmişliğe kapılmış bir öğretmenin eğitim öğretimde üstlenmesi beklenen rollerde başarısız olabilir. İşleri erteleme veya yapmama veya sürüncemede bırakma, işe geç gelme, işe geç kalma, ders biter bitmez okuldan ayrılma, sık sık izin isteme ,hastalık nedeniyle rapor alma ve işe gelmeme, işi bırakma veya nakil isteği, hata yapma ,dikkatsizliklerin artması kaza ve yaralanmalarda artış, kendini geliştirmede isteksizlik, yalnızlık hissetme iş konusunda öğrenilmiş çaresizlik yaşama, öğrencilere velilere karşı tahammülsüzlük ,sabrının azalması, duyarsızlaşma, iş doyumunda ve moralde düşme, mesleğe olan ilgisinin ve sevgisinin azalması olarak sayabiliriz.” (K6)

“Çalışma arkadaşlarına ve idareye karşı güvensizlik, okula gitme konusunda isteksizlik, iş birliği yapmak istememe, sorumluluk almak istememe” (K9)

“Okula giderken isteksizlik, motivasyon düşüklüğü yaşama” (K11)

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Örgütsel sessizlikle baş etme yollarınız nelerdir?” sorusuna ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar sonucunda oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikle Baş etme Yollarına İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Örgütsel sessizlikle baş etme	Demokratik ortam	3
	Olumlu iletişim	3
	Adalet	3
	Anlayış ve hoşgörü	2
	Kararlara katılım	1

Tablo 4 incelendiğinde “Örgütsel sessizlikle baş etme” teması altında “demokratik ortam”, “olumlu iletişim”, “adalet”, “anlayış ve hoşgörü” ve “kararlara katılım” olarak 5 kod şeklinde

belirlenmiştir. Buna göre öğretmenler örgütsel sessizlikle baş etme yolları olarak demokratik bir okul ortamının sağlanması gerektiğini, kişilere arası olumlu iletişimi geliştirecek çalışmalar yürütülmesi gerektiğini, örgütsel adalet sağlanması gerektiğini, okul yönetiminin anlayış ve hoşgörü sağlanması gerektiğini, okul yönetiminde alınacak kararlara katılımın sağlanması gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Bu kapsamdaki katılımcı görüşlerinden bazılarına yönelik doğrudan alıntılar şu şekildedir:

“Okullarda demokratik bir ortam yaratılmalıdır. Okul idaresi despot tavırlardan uzak durmalıdır, okul idaresi profesyonel tavır sergilemeli ve öğretmenler görüş bildirdiğinde kişiselleştirmemelidir, öğretmenlerin güvenli hissedeceği görüşlerini rahatlıkla yargılanmadan baskı altında hissetmeden ifade edebilecekleri özgür bir ortam yaratılmalıdır. Öğretmenlerin görüşlerini ifade etmeleri onlara yafta, etiket, önyargı olarak geri dönmemelidir” (K1)

“Öncelikle okul yönetiminin öğretmenlere olumlu bir iletişim dili geliştirmeleri gerektiğini, olumlu bir okul ortamı yaratmaları gerektiğini, öğretmenlerin girişimcilik ve yenilikçilik yönlerini desteklemelerinin gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenlere kendilerini ifade edebilme ortamı sağlanmalı, okul ve eğitim öğretim ile ilgili fikirlerinin alınması örgütsel sessizliği azaltabilir” (K2)

“Olumlu bir okul iklimi yaratılması, öğretmenler ile okul dışında yapılacak etkinlikler; okul yöneticileri ile öğretmenler arasında kurulacak bağlar örgütsel sessizliği azaltabilir. Öğretmenlerin iş doyumunu arttırmaya yönelik olarak yapılacak çalışmalar, çalışma koşullarını iyileştirilmesi örgütsel sessizliğin azalmasına katkıda bulunabilir. Okul yöneticilerinin sergileyecekleri açık liderlik yaygınlaştıkça ve adaletli uygulamalar arttıkça öğretmenlerin sessizlik davranışlarında azalma görülebilir. Okullarda demokratik ortamlar oluşturulmalıdır. Merkez ve taşra yönetimleri tarafından öğretmenlik mesleğinin gelişimi ve statüsünü arttıracak eğitim” (K3).

“Öncelikle okulda demokratik bir ortamın sağlanması gerekmektedir. Olumlu bir okul kültürünün oluşturulması, okulda pozitif bir okul ikliminin hâkim olması ve adaletli bir yönetim anlayışının olduğunun öğretmenlere hissettirilmesi gerekmektedir. Karar verme sürecine öğretmenlerin dahil edilmesi ve ortaya koydukları öneri ve eleştirilerin dikkate alındığını görmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerin ortaya koyduğu çabanın yöneticiler tarafından görünürlük kazanması ve bu anlamda ödül sisteminin işletilmesi gerekmektedir. Yöneticinin şeffaf olması ve öğretmenden beklediği rol ve çabanın ne olduğunu net ortaya koyması, belirsizlikleri ortadan kaldırması gerekmektedir” (K4).

“Milli Eğitim bakanı dahil olmak üzere görev alan tüm yöneticilerin eğitim öğretim alanından ve sahada (gerçek ve dezavantajlı okullarda) bir fiil öğretmenlik yapmış olanlardan liyakate uygun olarak görevlendirilmesi. Sağlıklı bir okul kültürünün ve adalet algısının oluşturulması. Okullardaki eğitim öğretim faaliyetleri için gereken materyal, eğitim öğretim ortamı ve olanaklarının zenginleştirilmesi. Öğretmenlerden branşları ve alanları dışında, her konuda uzman, yeterli ve yetenekli olmasının beklenmemesi. Öğretmenin kendini ve öğrencilerini geliştirebilmesi için gerçekleştirmesi beklenen proje temelli yaparak yaşayarak öğrenme eğitim modellerinde yapılması gereken ne her türlü hazırlıklar veli bilgilendirme ve okul dışı eğitim öğretim faaliyetlerinin öğretmenlerin mesai saatlerine çıkması halinde öğretmene emeğinin karşılığının verilmesi. Eğitim öğretim faaliyetlerindeki yetersizlikler ve başarısızlıklar için her fırsatta sadece alandaki öğretmenlerin sorumlu tutulmaması her kademenin yetersizlik başarısızlıktaki rolünü üstlenmesi. Başarılı olan ve eğitim öğretim faaliyetlerine katkıda bulunan tüm öğretmenlerin eşit ve adil şekilde ödüllendirilmesi ya da ilerlemelerinin sağlanması. Bürokratik iş ve işlemlerin azaltılması. Eğitim öğretim faaliyetlerinde ve yapılan planlama ve müfredat çalışmalarında istisnasız tüm öğretmenlerin görüş ve istekleri dinlenmesi, öğretmenlerden gerçekleştirmesi beklenen aile ve toplum eğitimi rolünde yalnız bırakılmaması gerekmektedir” (K6).

“Karar alıcıların denetim görevinde bulunanların ve yönetim görevi verilen kişilerin mesleki yeterlilikleri ve buldukları görevin gereklilikleri gözetilerek Liyakat usulü bir değerlendirme ile seçilmesi ilk ihtiyaç duyulan çözümlerdir Bununla birlikte öğretmenlerin bağlı buldukları sendikaların kesinlikle siyasi

partiler dini vakıflar gibi meslekle ilgisi olmayan kurum ve kuruluşlarla tüm bağlantılarının yasaklanması ve bu yönde takipçilerin yapılmasının söz konusu sendika üyelerinin menfaatlerine yönelik karar alınmalarında belirleyici olacağını düşünmekteyim Aksi halde sendikaların yakın oldukları siyasi ya da dini oluşumların menfaatlerini üyelerin menfaatlerin üzerlerinde görmesi kaçınılmaz bir sonuç doğurmaktadır” (K7)

“Daha demokratik çalışma ortamları sunularak, Öğretmenlere konuşma fırsatı tanınarak ve fikirlerine saygı duyularak, İçlerindeki korkuların gereksiz olduğu kanıtlanarak” (K10)

“İdarenin ve kurumda birlikte çalışılan öğretmenlerin birbirine karşı saygılı, anlayışlı, hoşgörülü olması gerekir. Doğru iletişim yolları denenmeli, haksız eleştiriler yapılmamalıdır. İdare geleneksel yönetim ve denetimden uzak daha çağdaş yöntemler kullanılmalıdır. Kurum içerisinde pozitif ya da negatif ayrımcılıklar yapılmamalıdır” (K12).

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcılar okullarda örgütsel sessizliğe neden olan unsurlar olarak korku ikliminin olduğunu, iletişim sorunları yaşandığını ve bu nedenle sessiz kaldıklarını, adaletsiz bazı uygulamaların yaşandığını, güvensiz bir ortam bulunduğunu ve tüm bu nedenlerle örgütsel sessizlik oluştuğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin seslerini duyurma ve görüşlerini paylaşma konusundaki en büyük caydırıcı unsur, tepkilerden duydukları korkudur. Bunu yapmanın haksız muamele görme, ceza alma, dışlanma gibi hoş olmayan sonuçlara yol açacağına inandıkları için konuşmamayı tercih etmektedirler. Araştırma değerlendirildiğinde, örgütsel sessizliğin olumsuz yargı korkusuyla güçlü, önemli ölçüde ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Kanbur, 2018). Ryan ve Osterich'e (1998) göre, çalışanlar cezalandırılma, izolasyon ve kötü muamele gibi olumsuz sonuçlardan endişe duydukları için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Yarmacı (2018) tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütsel sessizlik düzeyleri, çalışanların işyeri içindeki dışlanma duygularından etkilenmektedir (Yarmacı, 2018). Eğitimcilerin sessizliğinin bir diğer gerekçesi de hiçbir şeyin değişmeyeceğine dair inançları olarak bulunmuştur. Ryan ve Osterich (1998) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenler, seslerini çıkarmanın bir fark yaratmayacağını düşündükleri için sessiz kaldıklarını söylemiştir (aktaran Morrison, 2014). "Ne söylersem söyleyeyim, sonuçta her şey aynı" diye düşünen her eğitimci, öğrenilmiş çaresizliğe yenik düşer ve sessiz kalır. Bu araştırmada, eğitimcilerin konuya ilişkin bilgisizlikleri nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Dahası, Bisel ve Arterburn (2012) eğitimcilerin bilgilerine güvenmedikleri zaman sessiz kalmayı tercih ettiklerini keşfetmiştir. Öğretmenler kendilerini konu hakkında bilgili hissetmediklerinde konuşmamayı tercih etmektedirler. Gökçe (2013) tarafından ortaokullarda yapılan bir araştırmaya göre, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin başlıca nedenleri sırasıyla bağlantıları koruma, kendini koruma ve korku, ilgisizlik ve kabullenmedir. Başka bir deyişle, öğretmenler öncelikle kişilerarası bağlantılarını korumak için örgütsel olarak sessiz bir şekilde hareket etmektedir. Okullardaki örgütsel sessizlik de benzer faktörler tarafından motive edilmektedir, ancak bu aynı teknikler kullanılarak ortadan kaldırılabileceğini göstermez. Çünkü sosyal toplantıların ve insanların doğası gereği bu mümkün değildir. Ancak, bir bakış açısı ve bir ikame sunması açısından faydalı olabilir.

Öğretmenler örgütsel sessizliğe bağlı olarak ortaya çıkan sorunların başında örgüte bağlılığın azaldığını, eğitim faaliyetlerinde etkilerin azalıp eğitim kalitesinin düştüğünü, motivasyonlarının azaldığını ve buna bağlı olarak da iş doyumunun azaldığını işten doyumumsuzluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Örgütsel sessizlik davranışının hem bireyler hem de örgütler üzerindeki zararlı etkileri üzerine çalışmalar yapılmıştır (Alqarni, 2020; Çakıcı, 2007; Kahveci ve Demirtaş, 2013;

Morrison ve Milliken, 2003). Sessizlik, bir kuruluşun hataları fark etme ve düzeltme kapasitesi üzerinde zararlı bir etkiye sahiptir ve bu da kuruluşun etkinliğini azaltır (Vakola ve Bourades, 2005). Çalışanları düşüncelerini, endişelerini, şikayetlerini ve işteki mevcut zorlukları tartışmaya teşvik etmek için yöneticiler olumlu ve açık bir çalışma ortamını teşvik etmelidir (Alqarni, 2020). Fard ve Karimi, (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre, öğretmenlerin sessizliğinden en çok etkilenenler öğrencilerdir. Yaşanan sessizlik, şirketteki insanların bu durumdan büyük ölçüde etkilendiğini ve sonuç olarak, zayıf benlik saygısı, düşük motivasyon, aidiyet kaybı vb. dahil olmak üzere çok sayıda olumsuz duygu hissettiklerini açıkça ortaya koymuştur. Sessizliğin kaçınılmaz sonucu, sessiz kalma pratiğini geliştiren bir öğretmenin sonunda kendine olan güvenini kaybetmesi, daha az motive olması ve kendini diğerlerinden ayırmasıdır. Okula daha az bağlılık, bu araştırmada öğretmen sessizliğinin okul üzerindeki yansımalarından biridir. Literatürde örgütsel sessizlik ve bağlılık arasındaki ters ilişki üzerine çalışmalar yapılmıştır (Fard ve Karimi, 2015; Karabağ ve Köse, 2014; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Vakola ve Bourades, 2005). Sonuç olarak, öğretmenler sessiz kaldıklarında, parçası oldukları örgüte karşı bağlılıkları, aidiyet duyguları ve sorumluluk hisleri azalmaktadır. Araştırmaya göre, öğretmen sessizliğinin diğer örgütsel yansımaları arasında tatmin edici olmayan bir çalışma ortamı, iletişim eksikliği ve düşük akademik performans yer almaktadır. Raporda ayrıca öğretmen sessizliğinin öğrenci öğrenimi üzerinde nasıl olumsuz bir etkisi olduğundan da bahsedilmektedir. Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalara göre (Pinder ve Harlos, 2003), sessizlik yeniliği öldürmektedir. Dolayısıyla, bu durumun öğretmenlerin yaratıcılığı ve buluşçuluğu üzerine kurulu olan eğitim sistemi üzerinde zararlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Buna ek olarak, çalışma, öğretmenlerin sessiz eylemlerinin eğitsel yansımalarının disiplin sorunlarının artmasının yanı sıra kurumdaki kişilerin birbirlerine karşı açıklık ve şeffaflıklarını kaybetmelerini de içerdiğini göstermektedir. Ahlaki ilkelere, açıklığa, katılıma, dürüstlüğe, hoşgörüyü ve saygıya dayalı bir iletişim kültürü geliştirerek, örgütsel sessizliğin getirdiği memnuniyetsizliği ortadan kaldırmak mümkündür (Vardarlı ve Akner, 2017). Bir çalışanın farklı yeteneklerini kullanması, diğer çalışanların sessizliği nedeniyle engellenebilir. Geliştirme ve inovasyonla bağlantılı süreçler, çalışanların bilgi paylaşma ve geri bildirimde bulunma konusundaki isteksizliği nedeniyle istikrarsız hale gelebilir (Magotra, 2016). Bu nedenle, daha demokratik, şeffaf ve sorumlu yönetim tekniklerinin uygulanması, genel olarak örgütsel sessizliğin ve özel olarak öğretmen sessizliğinin zararlı örgütsel ve insani yansımalarını ele almanın bir yolu olarak düşünülebilir. Öğretmen sessizliğinin bireyler ve kurumlar üzerindeki etkisine ilişkin bulgular, sınıflarda sessizliğe yol açan değişkenlerin tanımlanmasını ve azaltılmasını gerektirmektedir.

Öğretmenler örgütsel sessizlikle baş etme yolları olarak demokratik bir okul ortamının sağlanması gerektiğini, kişiler arası olumlu iletişimi geliştirecek çalışmalar yürütülmesi gerektiğini, örgütsel adalet sağlanması gerektiğini, okul yönetiminin anlayış ve hoşgörü sağlanması gerektiğini, okul yönetiminde alınacak kararlara katılımın sağlanması gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Okullarda sessizliği önlemek ve kurumsal büyümeyi teşvik etmek için okul yöneticilerinin kurumlarında demokratik bir iklim yaratmaları kritik önem taşımaktadır. Sınıflardaki sessizliği kırmak için öğretmenler, verimli bir sohbet için gerekli koşulları vurgulamıştır. Çalışanların fikirlerini, görüşlerini ve düşüncelerini özgürce ve korkusuzca paylaşabilecekleri alanlar yaratmak, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yardımcı olabilir (Afsar, 2013). Bir şirket içindeki sessizlik, zayıf iç iletişimin ve iletişimden duyulan hoşnutsuzluğun bir işareti olabilir. Zayıf bir iletişim ortamı olduğunda bir kurum veya kişi için uzun vadeli başarıdan bahsetmek imkansızdır. Düşük iş tatmini ve aşırı duygusal yorgunluk, sessizliğin yaygın ve baskın bir kültür olarak yaratılmasından kaynaklanabilir (Aktaş ve Şimşek, 2015). Çalışanlar, fikirlerini, endişelerini, bir konuyla ilgili ayrıntıları veya işle ilgili görüşlerini daha yüksek bir örgütsel düzeyle özgürce paylaştıklarında seslerini yükseltirler (Morrison, 2014). Bu ancak açık iletişim hatlarıyla mümkün olabilir. İletişimin zayıf olduğu iş yerlerinde

öğretmenlerin sessiz kalma olasılığı daha yüksektir. Ankete katılanlar, sessiz kalma davranışını azaltmak için güven kültürünü teşvik etmek, liyakati yükseltmek ve öğretmenlerin yasal okuryazarlığını geliştirmek gibi diğer stratejileri de vurgulamıştır. Ergin, Akseki ve Deniz (2012) tarafından yapılan araştırma, yetersiz yasalar nedeniyle öğretmenlerin hizmet içi eğitimi seçtiklerini göstermektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin mevzuat yetersizliği sessizlikle sonuçlanmakta ve bu bilgisizliği aşma dürtüsü bu faaliyetlere katılma isteğini artırmaktadır. Öğretmenlerin sessizliğinin en büyük nedenlerinden biri, sundukları çözümlere de yansıyan korkudur. Öğretmenlerin bu durumda düşüncelerini ve benliklerini aktarma konusunda isteksiz oldukları anlaşılmaktadır. Çalışmanın eğitmen olan katılımcıları, örgütsel sessizliğin adil, demokratik, eşitlikçi, eleştiriye açık ve çeşitliliğe değer veren bir ortamın teşvik edilmesiyle önlenebileceğini vurgulamıştır. Katılımcılar ayrıca bu yaklaşımlardan birinin de kuruma olan inançlarını artırmak olabileceğini belirtmişlerdir. Literatürde yayınlanan araştırmalara göre, örgütsel güven arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır (Afsar, 2013; Okur, 2016; Örucü ve Kambur, 2017).

Sessizliğin çeşitli okul türlerinde farklı kökenleri ve sonuçları olabilir, bu nedenle bu incelenmesi gereken bir konudur. Öğretmenlerin sessizliği ile okul yöneticilerinin yönetim tarzı, liderlik stili ve kişiliği gibi faktörler arasında bir ilişki kurmak da mümkündür. Bulgulara göre, öğretmenlerin endişelerini gidermek için görüşlerinin kabul edildiği ve takdir edildiği bir okul kültürü yaratılması teşvik edilmelidir. Yöneticiler artık daha tarafsız ve şefkatli prosedürler kullanmalıdır. Sessizliğin etkilerine karşı alınacak önlemler, öğretmenlerin düşünce ve görüşlerini açıkça paylaşmaya ve takdir edildiklerini hissetmeye teşvik edilmesi, okulda bir güven kültürü oluşturulması ve eğitmenlere ilham verilmesi olarak anlaşılabilir. Sessizliğin çeşitli faktörleri nasıl etkilediğini incelemek için nicel araştırmalar kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akar, N. Y. (2014). *Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplar*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi, 1-144.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Alqarni, S.A.Y. (2020). How School Climate Predicts Teachers' Organizational Silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27.
- Baltacı, Ali (2017). Nitel veri Analizinde Miles-Huberman Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-15.
- Bisel, R. S., and Arterburn, E. N. (2012). Making sense of organizational members' silence: A sensemaking-resource model. *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütsel Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Duygulu, E., ve Eroğlu, K. (2006). Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Bir Firma Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(02), 1-21.

- Erdem, O., ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Ergin, İ., Akseki, B., ve Deniz, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 55-66.
- Fard, P. G., and Karimi, F. (2015). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of The Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Gökçe, N. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri (Maltepe İlçesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Huang, X., and Vegt, G. V. (2005). Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Crossnationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Kahveci, G., ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182
- Kanbur, E. (2018). Çalışanların Olumsuz Değerlendirilme Korkusunun Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 382-402.
- Karabağ Köse, E. (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 28-36.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma ve Tasarım, Yazım ve Yayımlar Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Magotra, I. (2016). Why Employees Remain Silent: A Study on Service Sector. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(5), 196-202.
- Milliken, F. J., and Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future; Directions for Research on Silence in Organization. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, 173-197.
- Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Neuman, W. ve Lawrence (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-Cilt* (5. Basım). İstanbul: Yayın Odası.
- Okur, F. (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul
- Örücü, E., ve Kanbur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1109-1123.
- Pinder, C. C., and Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Ryan, K. D., and Oestreich, D. K. (1998). *Driving Fear Out of The Workplace: Creating the High Trust, High Performance Organization* (2nd Ed.). San Francisco: Josseybass

Seidman, Irving (1991). *Interviewing As Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and The Social Sciences*. New York: Teachers College Press.

Shenton, Andrew K. (2004). Strategies For Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education For Information*, 22(2), 63–75.

Tangirala, S., and Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim- Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Vakola, M., and Bouradas, D. (2005). Antecedents And Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

Vardarlıer, P., and Akıner, Ö. (2017). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Research Journal of Politics, Economics and Management*, 5(3), 79–94.

Withey, M. J., and Cooper, W. H. (1989). *Predicting Exit, Voice, Loyalty, And Neglect*. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.

Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algularının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Yıldırım, A. ve Simsek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 11 Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.