

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Evaluation of Teachers' Views on Organizational Silence

ÖZET

Öğretmenlerin örgütsel güven ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden durum araştırması şeklinde tasarlanmıştır. Çalışma grubunu 12 öğretmen oluşturmakta olup, katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veri toplama süreci katılımcıların uygunluk durumlarına göre belirlene gün ve saatlerde yüz yüze yapılmıştır. Verilerden uygun tema ve kategoriler oluşturulmuş uygun kodlamalarla içerik analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin sessizlikle karşılaşma sebepleri bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler olarak üç tema altında toplanmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ve özgüven eksikliği, motivasyon düşüklüğü gibi sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin sessizliğe karşı korunması için yöneticilerin adil bir ortam sağlaması, öğretmenleri cesaretlendirip desteklemesi ve iletişim becerilerini geliştirecek önlemler alması gerekmektedir. Öğretmenlerin de bireysel haklarını bilmesi, haksızlık karşısında birbirlerini desteklemesi ve iletişime açık olması önemlidir. Müşterek adımlarla, yöneticiler ve öğretmenler arasında olumlu bir iletişim ortamı sağlanmalı ve farklı fikirlere saygı gösterilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik.

ABSTRACT

Qualitative method was used in this study aiming to determine teachers' views on organizational trust. The study was designed as a case study from qualitative research methods and techniques. The study group consisted of 12 teachers and the participants were determined by purposive sampling method. Semi-structured interview technique was used in this study. The data collection process was conducted face-to-face on the days and times determined according to the availability of the participants. Appropriate themes and categories were created from the data and content analysis was performed with appropriate coding. According to the results of the research, the reasons why teachers face silence were grouped under three themes as individual, organizational and managerial factors. The results of the research show that organizational silence has negative effects on teachers and has consequences such as lack of self-confidence and low motivation. In order to protect teachers against silence, administrators should provide a fair environment, encourage and support teachers and take measures to improve their communication skills. It is also important for teachers to know their individual rights, support each other in the face of injustice and be open to communication. By taking joint steps, a positive communication environment between administrators and teachers should be ensured and different opinions should be respected.

Keywords: Teacher, Silence, Organizational Silence

GİRİŞ

Bir kurum içinde önemli zorluklarla karşılaşıldığında, genellikle gerekli girdilerin eksikliği hissedilir (Yetim Dayı, 2018). Bu durum örgütsel sessizlik olarak bilinir. Örgütsel sessizlik, hem insanlar hem de işletmenin tüm yapısı üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabilecek bir zihniyettir. Hem insani hem de örgütsel yönleri içerir (Ceviz, 2017). Aynı durum eğitim örgütlerinde de görülmektedir. Örgütsel sessizlik nedeniyle, eğitim örgütlerinde çalışan olarak kabul edilebilecek öğretmenlerin tutumları, şirketin ne kadar iyi çalıştığını olumsuz yönde etkileyebilir (Uzman, 2019). Örgütsel ortamın ve işverenlerin ya da yöneticilerin liderliğinin çalışanların tutumları üzerinde etkili olacağı ve bunun da şirketin ne kadar başarılı ve etkili bir şekilde çalıştığını etkileyeceği öngörülmektedir. Pinder ve Harlos (2001), sessizlik kavramında beş ana noktayı sıralamaktadır. Birincisi, adaletsizlik söz konusu olduğunda durumla bağlantılı olarak çok sayıda insan değişkeni tarafından şekillendirilen dinamik sürece verilen addır. İkinci olarak, sessizlik kavramı, insanlar üzerinde doğrudan etkisi olan durumlarda insanların bilişsel, duygusal ve davranışsal durumlarını dikkate alır. Üçüncü olarak, adaletsizlik karşısında sessizlikle mücadele etmek için iletişim biçimlerinden biri kullanılabilir. Örneğin kasıtlı bir yüz ifadesi bile adaletsizlik karşısındaki sessizliği bozabilir. Dördüncü olarak, bir kişi hem olumlu hem de olumsuz koşullarda istemeden sessiz davranışlar sergileyebilir. Çalışanlar her koşulda istemeden sessiz kalabilir. Ancak tanımlar, çalışanın haksızlık karşısında kasıtlı olarak sessiz

Ekin Özgür Gençer¹ 
Fatma Taşyürek² 
Yasemin Duran³ 
Muzaffer Böge⁴ 

How to Cite This Article

Özgür Gençer, E., Taşyürek, F., Duran, Y. & Böge, M. (2023). "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşlerinin Değerlendirilmesi", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:51; pp:2960-2971. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.70724>

Arrival: 19 April 2023
Published: 31 July 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Öğretmen., MEB, Ankara, Türkiye

kalmasını da içermektedir. Altıncısı, sessiz olduğunuzda başkalarının bunu fark etmesinin ne kadar zor olduğuyla ilgilidir. Sessizliğin nedenini tespit etmek son derece zordur. Bir çalışan sessiz kaldığında, bunun nedeni yönetimle çatışmaktan kaçınması ya da söyleyecek bir şeyi olmaması olabilir. Sessizlik istenmiş, gerekli ya da zorlanmış olabilir. Sessizlik çalışmasının temeli bu hipotezlere dayanmaktadır (Ceviz, 2017). Sessizliğe katkıda bulunan faktörler hakkında farkındalık yaratmanın ve bu faktörleri ele almanın personelin moralini ve motivasyonunu artıracakları öngörülmektedir (Çakır, Tanğ, & Güla, 2021). Bu bağlamda, örgütsel sessizliğin kaynağı keşfedildiğinde ve ortadan kaldırıldığında, örgütlerin dönüşümünün ve büyümesinin olumlu yönde değişeceği söylenebilir. Ses ve konuşmadan yoksun olsa da sessizlik aslında iletişim kurma yeteneğine sahiptir. Sessizlik fikri, çok yönlü, anlaşılması, tanımlanması ve anlamının farkına varılması çok zor bir davranış türü olarak görülmektedir. Sessizliğin çeşitli çağrışımları olabileceği gerçeği, gerçekte neyi ifade ettiğini anlamının ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ceviz'e (2017) göre, sessizlik anlaşma, reddetme, yanıt verme veya kabul etme anlamına gelebilir. Çalışanlar, hoşlarına gittiği için söz konusu senaryo hakkında sessiz kalmayı isteyerek seçerler. Bireylerin sezgisel ve örtük bilgiye erişebildikleri durumlarda çenelerini kapalı tutmaları beklenir (Yüksel, 2014). İnsanların emek verdiği eğitim örgütünde, eğitim yönetimi hem insan hem de maddi kaynakların verimli kullanılmasını gerektirir. Öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve diğer dış faktörler bu sürece dâhil olabilir. Yöneticiler, okulun genel amaçlarına ulaşmak için çeşitli stratejiler kullanırlar. Bu süreçte, eğitim örgütleri, okul yöneticilerinin amaçlarının parametreleri dahilinde düzen kurmak için oluşturdukları prosedürlerden hemen etkilenir (Bozgöz, 2020). Eğitim örgütlerinin en önemli üyeleri olan öğretmenler, orada buldukları süre boyunca sessiz bir şekilde hareket ederek, kendilerini ve sorunlarını özgürce ifade edemeyerek, eğitimin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için çalışarak ve karşılaştıkları sorunlara çözüm aramak için fikir ve görüşlerini kasıtlı olarak gizleyerek örgüt için etkileyici sonuçlar üretebilirler (Girgin, 2020). Kişi bu sonuçlardan olumsuz etkilenir. Örgütsel sessizlik, genel olarak hem personel hem de işletme için kötü bir fikirdir (Canbaz, 2022). Kuruluşlar, etkin bir şekilde faaliyet göstermeye devam etmek istiyorlarsa değişen koşullara uyum sağlayabilmelidir. Şirketlerde kilit nokta, çalışanların performanslarını en iyi şekilde sergileyebilmeleri için temas ve iletişim yoluyla farklılıklarını uzlaştırmalarını sağlayacak örgütsel iklimler geliştirmektir (Altınlı, 2022). Grubun işleyişi, her organizasyonda olduğu gibi çeşitli sorunlarla karşılaşabilir. Sorunları çözmek için gereken örgütsel iklim sağlanamazsa örgütsel işleyiş sekteye uğrayabilir. Bu aksaklıklar, şirket içinde bir sessizlik ikliminin oluşması için gerekli koşulları da yaratabilir. Okullar bir eğitim kurumu olarak çocukların eğitiminde olumlu bir etkiye sahiptir. Okul düzeyinde eğitimin çekirdeğini oluşturan öğretmenler bazen sessiz davranışlar sergilerler. Eğitim süreci okul atmosferinden büyük ölçüde etkilenir. Eğitim kurumlarının yöneticileri olan okul müdürleri, kurumlarının atmosferini canlı ve işbirlikçi bir hale getirme gücüne sahiptir. Bu durumda yöneticiler, okulu hem eğitimler hem de öğrenciler için verimli bir eğitim tesisi haline getirmelidir (Azımı, 2021). Okullarda yenilik ve iyi değişiklikler başlatmak ve sessizlik derecesini en aza indirmek için birçok sese yer açmak çok önemlidir. Bu nedenle, eğitim yöneticilerine sessizliği örgütleri için kötü bir şey olarak görmelerini ve sözlü davranışın değerini vurgulamalarını tavsiye etmek mümkündür.

Örgütsel sessizliğin öğrenci başarısı, öğretmen motivasyonu üzerinde kötü bir etki yaratacağı ve okuldaki herhangi bir sorunu çözmeyi daha zor hale getirebileceği ileri sürülebilir (Demirhan, 2020). Şirketler sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih ettiğinde, bu tür sorunlar daha da kötüleşebilir, çalışanları olumsuz etkileyebilir ve bir bütün olarak şirkete olan bağlılıklarını azaltabilir. Bu durumda iş performansında düşüş yaşanabilir. Çalışanların örgütsel sessizliği, değişimin ve şirketlerin büyümesinin önünde bir engeldir. Organizasyona yeni bakış açıları sunmanın ve yapıcı eleştirinin faydaları tartışılmazdır (Sevgin, 2015). Yöneticiler onların görüşlerine değer verir, onları destekler, fikirlerini önemser ve onlara saygılı davranırsa çalışanlar sessiz bir şekilde davranmayacaktır. Bu yönetim tarzıyla, çalışanların şirkete olan bağlılığı olumlu yönde artacak; tersi bir davranış sergilendiğinde ise çalışanların şirkete olan bağlılığı azalacak ve bu da şirket üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır (Sevgin, 2015). Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan en önemli bileşen öğretmenlerdir. Bu durumda, birçok firmada inovasyon süreci genellikle oldukça yavaş ilerlemektedir. İnovasyonların başarısızlığına katkıda bulunan faktörlerden biri de kurumsal sessizlik duygusudur (Azımı, 2021). Kurumsal politikalar, operasyonlar, normlar ve rollerin yanı sıra operasyonlara ve uygulamalara yönelik direnç ve tepkilerin tümü, kurumsal inovasyon ve büyüme için çok önemli olan iletişim biçimleri aracılığıyla iletilir. Bazen bu iletişim biçimleri ses veya sessizlik olarak algılanır. Konuşma ve sessizlik çerçeveleri çok esnek ve karmaşıktır. Çünkü kurumsal iletişimin sıklıkla gerçekleşebilmesi için ne zaman konuşulup ne zaman sessiz kalınacağını bilmek çok önemlidir (Bağ, 2015). Çalışanlar bu durumda bazen sessiz kalmak isteyebilir, ancak zaman zaman zorunlu sessizlik davranışına da katılabilirler. Eğitim örgütlerinden biri olan yükseköğretim kurumlarında, kendini ifade etmekte özgür olan, yönetsel kararlara katılabilen, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı yüksek öğretim üyeleri, örgütün kurumsal başarıya ulaşmasına ve bunu sürdürmesine yardımcı olabilir. Diğer kurumlarda olduğu gibi üniversitelerdeki öğretim kadrosu da sessiz olabilir. Sessizlik de dahil olmak üzere öğretim görevlilerinin davranışlarını etkileyen toplumsal, örgütsel, yönetsel ve bireysel unsurlar olabilir. Örgütsel sessizliğin kapsamını ve temel nedenlerini anlamak, üniversitelerin genel örgütsel amaç ve hedeflerini yerine getirebilmeleri için çok önemlidir (Bağ, 2015). Bir kurum içindeki sessizlik, tüm kurumlar üzerinde zararlı etkileri olması beklenen bir davranıştır. Ortaya çıkması muhtemel olumsuzlukların büyümesini en aza indirmek amacıyla çalışanların kurumsal sessizliği daha az hissetmelerini sağlamak için uygulanabilecek çeşitli prosedürler

vardır. Çalışanları sorunlar ve aksaklıklar hakkında daha kolay ve hızlı bir şekilde konuşmaya teşvik ederek kurumsal sessizliğin bir kültür haline gelmesi engellenebilir. Bunun için ekip üyeleri arasında güven tesis edecek, onlara yaptıkları işe değer verildiğini gösterecek, onları karar alma süreçlerine dahil edecek ve iletişimin önündeki engelleri kaldıracak uygulamalar hayata geçirilmelidir (Çakır, Tağ, & Güla, 2021).

Bu bilgiler kapsamında araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesidir. Bu genel amaç altında araştırmada aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

- ✓ Öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenleri nelerdir?
- ✓ Öğretmenlerde örgütsel sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlar nelerdir?
- ✓ Öğretmenlerde örgütsel sessizlikten korunmak için ne gibi adımlar atılabilir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Öğretmenlerin örgütsel güven ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden durum araştırması şeklinde tasarlanmıştır. Nitel Araştırma; sosyal gerçekliğin ve insanların davranışlarının arkasındaki nedenlerin anlaşılmasına çalışıldığı ve görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalardır. Bu araştırmalar belirli bir olay ve durumla ilgili gerçekleştirilmektedir. Araştırmacı, katılımcı bir gözlemci olarak ortama girer; kim, neden, nasıl gibi sorulara cevap bulmaya, olguların ve insan davranışlarının arkasında saklı nedenleri keşfetmeye çalışır. Bu araştırma yönteminde sonuçla değil daha çok süreçle ilgilenilir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan on iki eğitmen, amaçlı örneklem yaklaşımı kullanılarak seçilmiştir. Amaçlı örnekleme, olasılığa dayalı olmayan, tesadüfi olmayan bir örnekleme yaklaşımıdır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amaçları doğrultusunda zengin bilgi içeren durumları seçerek derinlemesine araştırma yapmayı mümkün kılar (Yıldırım & Şimşek, 2016). Belirli kriterlere uyan veya belirli özelliklere sahip bir veya daha fazla özel durum üzerinde çalışılmak istendiğinde tercih edilir. Çalışmanın katılımcılarının demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 1'de ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

No	Cinsiyet	Branşı	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	Rehberlik	42	12	Lisans
K2	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	38	12	Lisans
K3	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	45	23	Yüksek Lisans
K4	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	47	13	Lisans
K5	Erkek	Okul Öncesi Öğretmeni	35	13	Yüksek Lisans
K6	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	37	11	Lisans
K7	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	50	27	Yüksek Lisans
K8	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	34	11	Lisans
K9	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	41	15	Yüksek Lisans
K10	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	33	11	Yüksek Lisans
K11	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	32	9	Lisans
K12	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	49	25	Yüksek Lisans

Tablo 1'de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, cinsiyet bakımından çalışmada 11 kadın 1 erkek öğretmen olduğu görülmüştür. Branşları bakımından çalışmada 1 Rehberlik, Okul Öncesi Öğretmeni yer almıştır. Yaşları bakımından katılımcıların 32-50 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 9 yıl, en fazla 27 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde ise katılımcıların 6'sı yüksek lisans, 6'sı da lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya pek çok katkısı bulunmaktadır. Konuya ilişkin sorular öncesinde araştırmacı tarafından hazırlanmış olup katılımcı ile yapılan görüşmenin akışına göre soru formatında olmayan sorularda sonrasında eklenebilir, katılımcıya sorulabilir. Böylelikle konuya ilişkin soru çeşitliliğinin olması konu hakkında daha çok bilgi edinilmesine yarar sağlayacaktır (Neuman, 2006). Bu görüşme tekniği ile araştırmanın asıl amacından sapmayacak bir şekilde araştırmada yer alan katılımcıların sağlığını sosyal belirleyicilerine yönelik olarak tutum ve deneyimini detaylı bir biçimde ele almak hedeflenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmenin pek çok olumlu yanı bulunmaktadır. Hem görüşmecinin hem de katılımcının karşılıklı olarak inşa ettiği bir süreçtir. Bu süreç içerisinde hem katılımcı hem de görüşmeci aktiftir bir konumdadır. Böylelikle karşılıklı bir süreç içerisinde gerçekleşir (Kümbetoğlu, 2019). Örgütsel güven ile ilgili öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesine yönelik yapılan araştırmada, katılımcı öğretmenlere dört ayrı soru yöneltilmiştir. Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin

değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak görüşme formunda yer alan sorular şu şekilde belirlenmiştir:

- ✓ Öğretmenler neden bazen örgütsel sessizlikle karşılaşır? Buna neden olan sebepler nelerdir?
- ✓ Öğretmenler örgütsel sessizliğin bir sonucu olarak ne gibi etkiler hissederler? Örgütsel sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlar nelerdir?
- ✓ Öğretmenler için örgütsel sessizlikten korunmak için ne gibi adımlar atılabilir?

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama süreci katılımcıların uygunluk durumlarına göre belirlene gün ve saatlerde yüz yüze yapılmıştır. Katılımcılara çalışmanın yapılma nedenlerinden, gizliliğinden ve çalışma esnasında nasıl yol alınacağından bahsedilmiştir. Görüşmeye dahil olan katılımcıların tamamından ses kaydını kabul etmemesi üzerine düşüncelerini yazıya aktarmaları istenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin süresi katılımcıdan katılımcıya değişiklik göstermiş olup 15 dakika ile 45 dakika arasında değişmiştir. Çalışma için ilk olarak 7 kişiyle görüşülmüştür. Fakat çeşitliliğin daha fazla olması açısından 5 kişi ile daha görüşme yapılmış ve toplamda 12 katılımcı araştırmaya katılmıştır. Bunun sonucunda ise verilerden uygun tema ve kategoriler oluşturulmuş uygun kodlamalarla içerik analizi yapılmıştır

BULGULAR

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin tema ve kodlara aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikle Karşılaşma Sebeplerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Öğretmenler neden bazen örgütsel sessizlikle karşılaşır? Buna neden olan sebepler nelerdir?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikle Karşılaşma Sebeplerine Dair Katılımcı Görüşlerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Sessizlik Davranışına İlişkin Bireysel Faktörler	Okul idaresi ile ilişkilerin bozulması kaygısı	3	K4,5,7
	Yanlış anlaşılma endişesi	3	K1,4,6
	Dışlanma korkusu	2	K1,7
	Huzurun bozulması endişesi	2	K5,8
	Ön planda görünmekten çekinme	2	K2,11
	Sorumluluk almak istememe-işin kendi üstüne kalması	2	K10,11
	Hakların bilinmemesi ve tecrübesizlik	1	K7
	İletişim kuramama kaygısı	1	K4
	Kişinin fikir belirttiğinde bir etkisinin olmayacağını düşünmesi	1	K11
	Kişinin kendini ifade etmek istememesi, fikir belirtmekte isteksiz olması,	1	K11
	Kişisel özellikler	1	K10
	Korku ve itaat duygusunun yol açtığı çekingenlik	1	K3
	Olumsuz durumun düzelmeyeceği ve değişmeyeceği inancı	1	K8
	Özgüven eksikliği	1	K2
Sessizlik Davranışına İlişkin Örgütsel Faktörler	Adil olmayan ortam algısı	2	K3,12
	İdarenin öğretmenleri bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşma konusunda cesaretlendirmemesi	2	K3,11
	Öğretmenlerin kendilerini korkmadan ifade edebilecekleri bir ortam bulamaması	1	K3
Sessizlik Davranışına İlişkin Yönetimsel Faktörler	Kurumca benimsenen yönetim biçimi	1	K2
	Öğretmenlerin düşünce ve fikirlerini önemsenmediği antidemokratik ortam	1	K11
	Öğretmenlerin yönetim, eğitim ve öğretim vs. konularda görüşlerinin alınmaması	1	K6

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlikle karşılaşma sebeplerine ilişkin görüşlerinin; sessizlik davranışına ilişkin bireysel faktörler (f=22), sessizlik davranışına ilişkin örgütsel faktörler (f=5), sessizlik davranışına ilişkin yönetimsel faktörler (f=3) olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlikle karşılaşma sebepleri arasında bireysel faktörler ön sırada gelmektedir. Sessizlik davranışına ilişkin bireysel faktörler teması altında; okul idaresi ile ilişkilerin bozulması kaygısı, yanlış anlaşılma endişesi, dışlanma korkusu, huzurun bozulması endişesi, ön planda görünmekten çekinme, sorumluluk almak istememe-işin kendi üstüne kalması, hakların bilinmemesi ve tecrübesizlik, iletişim kuramama kaygısı, kişinin fikir belirttiğinde bir etkisinin olmayacağını düşünmesi, kişinin kendini ifade etmek istememesi, fikir belirtmekte isteksiz olması, kişisel özellikler, korku ve itaat duygusunun yol açtığı çekingenlik, olumsuz durumun düzelmeyeceği ve değişmeyeceği inancı, özgüven eksikliği olmak üzere 14 adet kod belirlenmiştir. Öğretmenlerin sessizlik davranışına

ilişkin bireysel faktörler kapsamındaki görüşleri incelendiğinde; okul idaresi ile ilişkilerin bozulması kaygısı, yanlış anlaşılma endişesi, dışlanma korkusu, huzurun bozulması endişesi, ön planda görünmekten çekinme gibi benzer korku ve kaygıların ilk sıraları işgal ettiği görülmektedir. Başka bir deyişle zayıf konumda bulunan öğretmenler kaybeden taraf olacaklarını düşündüklerinden dolayı güçlü konumda bulunan ve yetki sahibi yönetimle karşı karşıya gelmek istememekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Sessizlik davranışına ilişkin bireysel faktörlerle ilgili katılımcıların görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Dışlanma korkusu, yanlış anlaşılma istememek örgütsel sessizliğe neden olabilir.” (K1)

“Bireysel farklılıkların etkili olduğunu düşünüyorum başta kendine güvensizlik hissi ve grup içerisinde ön planda olmaktan çekinme duygusunun neden olduğunu düşünüyorum. Çalışılan kurum idaresinin yönetim şeklinin de etkili olduğunu düşünüyorum.” (K2)

“Öğretmenlerin korku ve üstüne itaat etme duygusu ile çekingen davranması nedeni ile karşılaşılır.” (K3)

“İletişim kuramama ve anlaşamayacağını düşünme, ilişkilerinin bozulacağını düşünme gibi sebeplere neden olur.” (K4)

“Öğretmen kendi iç huzuru ve tadı kaçmasın diye örgütsel bir sessizliğe girebilir. Okul idaresi ile olan ikili ilişkilerini sekteye uğratmamak için kurum içerisinde gördüğü olumsuzlukları yansıtmamayı tercih edebilir. Ayrıca genel olarak kitlesel hareketlere ve başkaldırıya uygun bir toplum olmadığımızı düşünüyorum bu da bir etken olabilir.” (K5)

“Öğretmenler okul yönetim işleri, eğitim öğretimle ilgili vs. konularda fikirlerini, düşüncelerini sunarken konuya dahil edilmemesi, fikirlerinin sorulmaması, bireysel ayrımcılık yapıldığını düşündüğü durumlarda ya da olumsuz bir tepkiyle karşılaşmamak için kendilerini ifade edemezler. Bunu gerçekleştiremeyen öğretmenler fikirlerini ifade edemediği durumda bireysel ya da örgütsel sessizlik oluşur.” (K6)

“Bunun en büyük sebebi ilişkilerin bozulma kaygısını. Yine hakların bilinmemesi, tecrübesizlik ve dışlanma korkuları sebepler denir.” (K7)

“Öğretmenler kimi zaman durumun düzelmeyeceğine ve değiştiremeyeceğine inandıklarından, kimi zaman da rahatları bozulmasın diye örgütsel sessizlik içerisine girerler.” (K8)

“Öğretmenin kendi kişisel yapısından kaynaklı olarak örgütsel sessizlikle karşılaşabilirler. Ayrıca işlerin kendilerinin üstüne kalmaması için de örgütsel sessizleşebilirler.” (K10)

“Örgütsel sessizliğe bireysel etkenler sebep olabileceği gibi idareci kaynaklı durumlar da sebep olabilir. Kişinin kendini ifade etmek istememesi, fikir belirtmekte isteksiz olması, sorumluluk almak istememesi, fikir belirttiğinde bir etkisinin olmayacağını düşünmesi ya da grup içinde sivrilme istememesi gibi etkenler bireysel sebepler olabilir.” (K11)

Sessizlik davranışına ilişkin örgütsel faktörler teması altında; adil olmayan ortam algısı; idarenin öğretmenleri bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşma konusunda cesaretlendirmemesi; öğretmenlerin kendilerini korkmadan ifade edebilecekleri bir ortam bulamaması olmak üzere 3 adet kod belirlenmiştir. Sessizlik davranışına ilişkin örgütsel faktörlerle ilgili katılımcıların görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Kendilerini korkmadan ifade edebilecekleri bir ortam bulamama veya adil olmayan bir ortamda bulunduğunu düşünme, bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşmakta üstü tarafından cesaretlendirilmeme nedeni ile bu durum yaşanmaktadır.” (K3)

“Örgütsel sessizliğe bireysel etkenler sebep olabileceği gibi idareci kaynaklı durumlar da sebep olabilir. ...İdareci kaynaklı sebepler ise; idarenin çalışma ortamında öğretmenleri cesaretlendirici bir iklim oluşturmaması, öğretmenlerin düşünce ve fikirlerini önemsenmediği antidemokratik bir ortamın varlığı.” (K11)

“Örgütsel sessizliğin sebeplerinden biri yönetimin adaletsizlik yapması ve sınıftaki öğrencilerle öğretmenin uyum sağlayamaması olabilir.” (K12)

Sessizlik davranışına ilişkin yönetsel faktörler teması altında; kurumca benimsenen yönetim biçimi, öğretmenlerin düşünce ve fikirlerini önemsenmediği antidemokratik ortam, öğretmenlerin yönetim, eğitim ve öğretim vs. konularda görüşlerinin alınmaması olmak üzere 3 adet kod belirlenmiştir. Sessizlik davranışına ilişkin yönetsel faktörlerle ilgili katılımcıların görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Çalışılan kurum idaresinin yönetim şeklinin de etkili olduğunu düşünüyorum.” (K2)

“Öğretmenler okul yönetim işleri, eğitim öğretimle ilgili vs. konularda fikirlerini, düşüncelerini sunarken konuya dahil edilmemesi, fikirlerinin sorulmaması, ...durumlarda ...örgütsel sessizlik oluşur.” (K6)

“Örgütsel sessizliğe bireysel etkenler sebep olabileceği gibi idareci kaynaklı durumlar da sebep olabilir. ...İdareci kaynaklı sebepler ise; ...öğretmenlerin düşünce ve fikirlerinin önemsenmediği antidemokratik bir ortamın varlığı. (K11)

Örgütsel Sessizliğin Öğretmenler Üzerindeki Etkileri ve Ortaya Çıkarıldığı Sonuçlar

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Öğretmenler örgütsel sessizliğin bir sonucu olarak ne gibi etkiler hissederler? Örgütsel sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlar nelerdir?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcı öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Örgütsel Sessizliğin Öğretmenler Üzerindeki Etkileri ve Ortaya Çıkarıldığı Sonuçlara İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki etkileri	Kendini ve mesleğini değersiz görme	3	K7,9,12
	İşten zevk alamama	2	K4,12
	Mesleki olarak tükenmişlik hissine kapılma	2	K4,12
	Adım atmak için birilerinin ön ayak olması beklentisinde artış	1	K2
	Baskı hissi	1	K1
	Belirsizlik yaşama	1	K10
	Benimsemediği görüşleri kabullenmiş gibi görünmenin vermiş olduğu içsel rahatsızlık	1	K2
	Fikrini söyleme ya da söylememe yönünde kararsız kalmak	1	K3
	Gruptan dışlanmışlık	1	K3
	Haksızlıklara karşı kendini sessiz ve yalnız hissetme	1	K5
	Kabul görme ihtiyacı ile iş arkadaşlarıyla aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmak zorunda kalmak	1	K3
	Ortak hareket edilmesi gerektiğinde kimsenin işine karışmama	1	K9
	Sorunlara ve insanlara duyarsızlaşma	1	K3
	Tamamen kabullenici davranarak sessizliği tercih etmek	1	K3
Örgütsel sessizliğin sonuçları	Yorgunluk	1	K12
	Motivasyon düşüklüğü	5	K2,3,4,7,11
	Özgüven zedelenmesi	2	K2,11
	Adaptasyon sorunu	1	K1
	Aidiyet duygusu kaybı	1	K11
	Aynı ortamı paylaşan öğretmenlerin birbirlerinden uzaklaşması	1	K3
	Çalışma veriminde azalma	1	K11
	İş yerinde huzursuzluk	1	K4
	Okulun gelişmemesi	1	K8
	Öğretmenlerin fikirlerini söylemekten kaçınmaları	1	K7
	Örgütsel sessizliğin sonucunda okul idarecilerinin kendilerini kusursuz ve eleştirilemez görmesi	1	K5
	Problemlerin büyümesi ve çözülemez hale gelmesi	1	K8
	Samimi olmayan bir ortamın oluşması	1	K6

Tablo 3 incelendiğinde, örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki etkileri ve ortaya çıkardığı sonuçlara dair katılımcı görüşlerinin; örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki etkileri (f=19); örgütsel sessizliğin sonuçları (f=17); olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki etkileri teması altında; kendini ve mesleğini değersiz görme; işten zevk alamama; mesleki olarak tükenmişlik hissine kapılma; adım atmak için birilerinin ön ayak olması beklentisinde artış; baskı hissi; belirsizlik yaşama; benimsemediği görüşleri kabullenmiş gibi görünmenin vermiş olduğu içsel rahatsızlık; fikrini söyleme ya da söylememe yönünde kararsız kalmak; gruptan dışlanmışlık; haksızlıklara karşı kendini sessiz ve yalnız hissetme; kabul görme ihtiyacı ile iş arkadaşlarıyla aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmak zorunda kalmak; ortak hareket edilmesi gerektiğinde kimsenin işine karışmama; sorunlara ve insanlara duyarsızlaşma; tamamen kabullenici davranarak sessizliği tercih etmek; yorgunluk isimli 14 adet kod bulunduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde; kendini ve mesleğini değersiz görme, işten zevk alamama, mesleki olarak tükenmişlik hissine kapılma görüşlerinin ilk üç sırayı işgal ettiği görülmektedir. Örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki etkileri teması kapsamında katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“Öğretmen üzerinde baskı hissi.” (K1)

“Fikir ve düşüncelerini açıkça rahat bir şekilde paylaşamadıkları için diğer görüşleri kabullenmiş gibi görünür ama bu durum kişiyi içsel olarak rahatsız eder. ...Adım atmak için birilerinin ön ayak olma yani bir nevi başkalarından yardım alma beklentisi çoğalır.” (K2)

“Kabul görme ihtiyacı ile iş arkadaşları ile aynı fikirde olmasalar da çoğunluğa katılmak zorunda kalırlar. Fikrini söyleme ya da söylememe yönünde kararsız kalırlar. Tamamen kabullenici davranabilir ve üstüne koşulsuz itaat ederek sessizliği tercih edebilir. Aynı ortamı paylaşan öğretmenler ...gruptan dışlanmış hissedebilir, ...sorunlara ve birbirine duyarsızlaşma düzeyinin artması görülebilir.” (K3)

“...işten zevk alamama, ...mesleki olarak tükenmişlik hissine kapılmasına neden olabilmektedir.” (K4)

“Bir öğretmen kurum içerisinde sürekli olumsuzluklara odaklanan ve bunu dile getiren kişi olmak istemeyebilir. Bu durumda kendilerini haksızlıklara karşı sessiz ve yalnız hissedebilirler.” (K5)

“Örgütsel sessizlik sonucunda ...işimi yapayım bir an önce gideyim anlayışı yoğunluk kazanır kendilerini ve mesleklerini değersiz olarak görmeye başlarlar.” (K7)

“Öğretmen olarak örgütsel sessizlik içerisinde genel olarak kendimi değersiz hissederim. Ayrıca ortak hareket etmek gerektiğinde kimsenin işine karışmak istemem.” (K9)

“Öğretmen olarak örgütsel sessizlik içerisinde bir belirsizlik yaşayabilirim.” (K10)

“Tükenmişlik, değersizlik hissi, yorgunluk, yaptığı işten tat alamama, doyum sağlayamama.” (K12)

Örgütsel sessizliğin sonuçları teması altında; motivasyon düşüklüğü; özgüven zedelenmesi; adaptasyon sorunu; aidiyet duygusu kaybı; aynı ortamı paylaşan öğretmenlerin birbirlerinden uzaklaşması; çalışma veriminde azalma; iş yerinde huzursuzluk; okulun gelişmemesi; öğretmenlerin fikirlerini söylemekten kaçınmaları; örgütsel sessizliğin sonucunda okul idarecilerinin kendilerini kusursuz ve eleştirilemez görmesi; problemlerin büyümesi ve çözülemez hale gelmesi; samimi olmayan bir ortamın oluşması isimli 12 adet kod bulunduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde; katılımcıların örgütsel sessizliğin yol açtığı sonuçlardan en fazla motivasyon düşüklüğü ile özgüven zedelenmesini vurguladıkları görülmektedir. Örgütsel sessizliğin sonuçları teması kapsamında katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“Öğretmen üzerinde... adaptasyon sorunu yaşama gibi sonuçlar doğurabilir.” (K1)

“Bu durum kişinin çalışma motivasyonunu zamanla düşürür. Kendine güven duygusunu azaltır...” (K2)

“Aynı ortamı paylaşan öğretmenler birbirinden uzaklaşabilir, ...okula bağlılık, iş tatmini ve motivasyonun azalması.” (K3)

“Motivasyon düşüklüğü, ...iş yerinde huzursuzluk” (K4)

“Ayrıca örgütsel sessizliğin sonucunda okul idarecileri de kendilerini kusursuz ve eleştirilemez görebilir.” (K5)

“Kendilerini rahat ifade edemedikleri için buldukları ortamda kendilerini rahat hissedemezler. Örgütsel sessizlikle düşünceler ifade edilmediğinden samimi bir ortam oluşmasına engel olur. Okulun gelişmesine yenilenmesine engel olan bir durumdur. Bu durum hem okul yapısına hem çalışanlarına zarar verir.” (K6)

“Örgütsel sessizlik sonucunda öğretmenler fikirlerini söylemekten kaçınırlar motivasyonları düşer, işimi yapayım biran önce gideyim anlayışı yoğunluk kazanır.” (K7)

“Örgütsel sessizliğin sonucunda okul gelişemez. Problemler büyür ama çözülemez. Bu da okulun hem akademik hem de örgütsel yaşantısına yansır. Okul kendi potansiyelinin farkına varamaz ve kendini gerçekleştirmez.” (K8)

“Kendi düşüncelerini ifade edemeyen bir öğretmenin çalışma hayatında içsel motivasyonu düşük olur ve özgüven zedelenmesi yaşayabilir. Bu durum çalışma verimini azaltacağı gibi kurumuna olan aidiyet duygusunu da kaybetmesine neden olabilir.” (K11)

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikten Korunması İçin Atılabilecek Adımlar

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere üçüncü sırada yöneltilen “Öğretmenler için örgütsel sessizlikten korunmak için ne gibi adımlar atılabilir?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikten Korunması İçin Atılabilecek Adımlara İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Yöneticiler ve üst makamlarca atılabilecek adımlar	Adaletli bir ortam sağlamak	2	K3,12
	Fikirlerini ve eleştirilerini saygı çerçevesinde ifade etmeleri konusunda öğretmenleri cesaretlendirmek ve desteklemek	2	K3,5
	Öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil etmek, görüşlerine başvurmak	2	K3,11
	Yönetimden farklı fikir ve görüşler açıklayan öğretmenin bundan dolayı zarar görmeyeceği güvencesinin olması	1	K4
	Fikirlerin samimiyetle ve açıkça ifade edildiği ortamlar oluşturulmak	1	K6
	Öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirecek hizmet içi eğitim programları düzenlenmek	1	K11
	Yönetici atamalarında liyakati esas almak	1	K7
	Yöneticilerin, kendilerini eleştirdiklerinde öğretmenleri ellerindeki yasal güçle tehdit etmemesi	1	K8
	Motivasyon artırıcı etkinlikleri daha sık yapmak	1	K7
	Zaman zaman anket yaparak ve önerilerini alarak öğretmenlerin kendilerini ifade etmesine fırsat vermek	1	K3
Öğretmenlerce atılabilecek adımlar	Öğretmenler bireysel haklarının ve güçlerinin farkında olmalı	1	K5
	Öğretmenler haklarını, yönetmelikleri ve görev tanımlarını iyi bilmeli	1	K7
	Öğretmenler haksızlık karşısında konuşan arkadaşlarını desteklemeli	1	K5
Müşterek adımlar	Yöneticiler, öğretmenler iletişime açık olmalı, olumlu ve etkili bir iletişim ortamı sağlanmalı	5	K1,2,4,8,9
	Farklı fikir, görüş ve önerilere saygı duyulmalı	3	K1,2,6

Tablo 4 incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel sessizlikten korunması için atılabilecek adımlara ilişkin katılımcı görüşlerinin; yöneticiler ve üst makamlarca atılabilecek adımlar (f=13), öğretmenlerce atılabilecek adımlar (f=3), müşterek adımlar (f=8) olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Yöneticiler ve üst makamlarca atılabilecek adımlar teması altında; adaletli bir ortam sağlamak; fikirlerini ve eleştirilerini saygı çerçevesinde ifade etmeleri konusunda öğretmenleri cesaretlendirmek ve desteklemek; öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil etmek, görüşlerine başvurmak; yönetimden farklı fikir ve görüşler açıklayan öğretmenin bundan dolayı zarar görmeyeceği güvencesinin olması; fikirlerin samimiyetle ve açıkça ifade edildiği ortamlar oluşturulmak; öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirecek hizmet içi eğitim programları düzenlenmek; yönetici atamalarında liyakati esas almak; yöneticilerin, kendilerini eleştirdiklerinde öğretmenleri ellerindeki yasal güçle tehdit etmemesi; motivasyon artırıcı etkinlikleri daha sık yapmak; zaman zaman anket yaparak ve önerilerini alarak öğretmenlerin kendilerini ifade etmesine fırsat vermek isimli 10 adet kod bulunduğu görülmektedir. Yöneticiler ve üst makamlarca atılabilecek adımlara ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde; katılımcıların en çok yöneticilerin adaletli bir ortam sağlamaları, fikirlerini ve eleştirilerini saygı çerçevesinde ifade etmeleri konusunda öğretmenleri cesaretlendirmeleri ve desteklemeleri, öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil etmeleri ve görüşlerine başvurmaları gerektiği hususlarını vurguladıkları görülmektedir. Yöneticiler ve üst makamlarca atılabilecek adımlar teması kapsamında katılımcıların dile getirilen görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

“Daha adaletli bir ortam sağlanarak fikirlerin ifade edilmesi konusunda öğretmenler cesaretlendirilir, sorunlarla ilgili konuşma ve açıkça fikirlerini dile getirmeleri desteklenerek kendilerini değerli hissetmeleri sağlanır, karar alma sürecine dahil edilebilir, öneriler değerlendirilerek uygulamalar ile güven ortamı oluşturulur. Zaman zaman anket, öneri alma taramaları ile öğretmenlerin kendini ifade etmesine fırsat verilmelidir.” (K3)

“...öğretmenin kendini ifade edebilecek ortamlarının yaratılması, öğretmeni koruyucu kararların alınması fikir ayrılıkları olsa da öğretmen zarar görmeyeceği güvencesinde olmalı.” (K4)

“Kurum içerisinde demokratik bir eleştiri kültürü oluşmasını sağlamak üzere idarecilere bu konuda önemli görevler düştüğünü düşünüyorum. Her öğretmen kendi düşüncelerini ve eleştirilerini saygı çerçevesi içerisinde üstlerine ifade edebilmeli” (K5)

“Fikirlerin açıkça samimiyetle ifade edildiği ortamlar yaratılmalı.” (K6)

“Yine özellikle yönetici atamalarında liyakat esasına dayanarak öğretmen mesleğini bilen onları anlayan adaletli yöneticiler tercih edilmelidir. Yöneticilerin motivasyon artırıcı etkinliklere daha sık yer vermesi bu etkinlikler esnasında öğretmenlerle sohbet edip fikirlerini alması onları daha değerli hissettirecektir.” (K7)

“...öğretmenler kendilerini eleştirdiklerinde onları elindeki yasal güçle tehdit etmemeli, aba altından sopa göstermemeli. Yapılan eleştirilerin yapıcı, okulun menfaatine olduğu bilinci ile hareket etmelidir.” (K8)

“Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerinde iletişim becerilerini geliştirecek daha verimli programlar geliştirilmelidir. Özellikle sene sonu ve sene başı kurul toplantılarında öğretmenlerin düşünce ve fikirlerinin dikkate alındığı kararlar alınabilir.” (K11)

“Yönetimin adaletli davranması öğretmenin kendini değerli hissetmesini sebep olur” (K12)

Öğretmenlerce atılabilecek adımlar teması altında; öğretmenler bireysel haklarının ve güçlerinin farkında olmalı; öğretmenler haklarını, yönetmelikleri ve görev tanımlarını iyi bilmeli; öğretmenler haksızlık karşısında konuşan arkadaşlarını desteklemeli isimli 3 adet kod bulunduğu görülmektedir. Öğretmenlerce atılabilecek adımlar teması kapsamında katılımcılarca dile getirilen görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

“Ayrıca öğretmenler de bireysel haklarının ve güçlerinin farkında olmalı, haksızlık karşısında konuşan arkadaşlarını yermek yerine onu desteklemelidir.” (K5)

“Öncelikle öğretmenlerin kendi haklarını yönetmelikleri ve görev tanımlarını iyi bilmeleri gerekir.” (K7)

Müşterek adımlar yani hem yöneticiler ve üst makamlarca hem de öğretmenlerce atılabilecek adımlar teması altında ise; yöneticiler, öğretmenler iletişime açık olmalı, olumlu ve etkili bir iletişim ortamı sağlanmalı; farklı fikir, görüş ve önerilere saygı duyulmalı şeklinde 2 adet kod bulunduğu görülmektedir. Müşterek adımlar yani hem yöneticiler ve üst makamlarca hem de öğretmenlerce atılabilecek adımlar teması kapsamında katılımcılarca dile getirilen görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

“Olumlu iletişim ortamı sağlanmalı, Fikirlere saygı duyulmalı, farklı görüş ve öneriler dikkate alınmalı.” (K1)

“Öğretmenler örgütsel sessizlikten korunmak için başta olumlu ve etkili iletişim becerilerini geliştirmeli. Çalıştıkları kurum ve ortamda birbirlerinin görüşlerine saygılı yeni fikirlere açık olmalı.” (K2)

“İletişim kanallarının açık olması ve öğretmenin kendini ifade edebilecek ortamlarının yaratılması.” (K4)

“Okul ortamlarında herkes özgürce kendini ifade edebilmeli.” (K6)

“Yöneticiler açık iletişimde olmalı. ...Örgüt kültürünü geliştirmek için kapıları öğretmenlere hep açık olmalıdır.” (K8)

“Öğretmen olarak idarecilerimle ve arkadaşlarımla etik kurallar çerçevesinde iletişim kurabilirsem örgütsel sessizliği önleyebiliriz.” (K9)

SONUÇ

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada aşağıda belirtilen bulgu ve sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlikle karşılaşma sebeplerine ilişkin görüşleri; sessizlik davranışına ilişkin bireysel faktörler, sessizlik davranışına ilişkin örgütsel faktörler, sessizlik davranışına ilişkin yönetsel faktörler olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlikle karşılaşma sebepleri arasında bireysel faktörler ön sırada gelmektedir. Sessizlik davranışına sebep olan bireysel faktörler dile getirilme sıklığına göre sırasıyla; okul idaresi ile ilişkilerin bozulması kaygısı, yanlış anlaşılma endişesi, dışlanma korkusu, huzurun bozulması endişesi, ön planda görünmekten çekinme, sorumluluk almak istememe-işin kendi üstüne kalması, hakların bilinmemesi ve tecrübesizlik, iletişim kuramama kaygısı, kişinin fikir belirttiğinde bir etkisinin olmayacağını düşünmesi, kişinin kendini ifade etmek istememesi, fikir belirtmekte isteksiz olması, kişisel özellikler, korku ve itaat duygusunun yol açtığı çekingenlik, olumsuz durumun düzelmeyeceği ve değişmeyeceği inancı, özgüven eksikliği olarak sıralanmaktadır. Öğretmenlerin sessizlik davranışına ilişkin bireysel faktörler kapsamındaki görüşleri incelendiğinde; okul idaresi ile ilişkilerin bozulması kaygısı, yanlış anlaşılma endişesi, dışlanma korkusu, huzurun bozulması endişesi, ön planda görünmekten çekinme gibi benzer korku ve kaygıların ilk sıraları işgal ettiği görülmektedir. Buna göre zayıf konumda bulunan öğretmenlerin, kaybeden taraf olacaklarını düşündüklerinden dolayı güçlü konumda bulunan ve yetki sahibi yönetimle karşı karşıya gelmek istemedikleri ve sessiz kalmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Sessizlik davranışına ilişkin örgütsel faktörler teması altında ise; adil olmayan ortam algısı; idarenin öğretmenleri bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşma konusunda cesaretlendirmemesi; öğretmenlerin kendilerini korkmadan ifade edebilecekleri bir ortam bulamaması görüşleri yer almaktadır. Sessizlik davranışına ilişkin yönetsel faktörler teması altında ise kurumca benimsenen yönetim biçimi, öğretmenlerin düşünce ve fikirlerini önemsenmediği antidemokratik ortam, öğretmenlerin yönetim, eğitim ve öğretim vs. konularda görüşlerinin alınmaması katılımcı görüşleri yer almıştır.

Ryan ve Osterich'e (1998) göre, çalışanlar cezalandırılma, izolasyon ve istismar gibi olumsuz sonuçlardan korktukları için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Yarmacı (2018) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların iş yerinde dışlanma duygularının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde etkisi olduğu söylenmektedir (Yarmacı, 2018). Öğretmenlerin hiçbir şeyin değişmeyeceğine dair inançları da sessizliklerinde bir başka etken olarak gösterilmiştir. Ryan ve Osterich (1998) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenler, seslerini çıkarmanın çok az etkisi olacağına inandıkları için sessiz kaldıklarını söylemiştir (aktaran Morrison, 2014). "Ne söylersem söyleyeyim, sonuçta her şey aynı" tutumuyla öğretmenlik yapan herkes öğrenilmiş çaresizliğe teslim olur ve sessiz kalır. Bu araştırmada da eğitimcilerin uzmanlık eksiklikleri nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Buna ek olarak, Bisel ve Arterburn (2012) öğretmenlerin uzmanlıklarından emin olmadıklarında konuşmaktan kaçınma eğiliminde olduklarını bulmuştur. Bir konu hakkında konuşmak için kendilerini yetersiz hissettiklerinde, öğretmenler sessiz kalmayı tercih etmektedir. Gökçe'nin 2013 yılında ortaokullarda yaptığı bir araştırmaya göre, öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin başlıca nedenleri; ilişkileri korumak, kendini savunmak, korku, ilgisizlik ve kabullenmedir. Sonuç olarak, eğitimciler yalnızca kişisel ilişkilerini korumak için örgütsel olarak sessiz bir şekilde davranmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki etkileri ve ortaya çıkardığı sonuçlara dair katılımcı görüşleri, örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki etkileri, örgütsel sessizliğin sonuçları olmak üzere iki tema altında toplanmış bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki etkileri teması altında; kendini ve mesleğini değersiz görme; işten zevk alamama; mesleki olarak tükenmişlik hissine kapılma; adım atmak için birilerinin ön ayak olması beklentisinde artış; baskı hissi; belirsizlik yaşama; benimsemediği görüşleri kabullenmiş gibi görünmenin vermiş olduğu içsel rahatsızlık; fikrini söyleme ya da söylememe yönünde kararsız kalma; gruptan dışlanmışlık; haksızlıklara karşı kendini sessiz ve yalnız hissetme; kabul görme ihtiyacı ile iş arkadaşlarıyla aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmak zorunda kalma; ortak hareket edilmesi gerektiğinde kimsenin işine karışmama; sorunlara ve insanlara duyarsızlaşma; tamamen kabullenici davranarak sessizliği tercih etme; yorgunluk etkileri katılımcılarca dile getirilmiştir. Örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde; katılımcılar tarafından en çok dillendirilen görüşler; kendini ve mesleğini değersiz görme, işten zevk alamama, mesleki olarak tükenmişlik hissine kapılma olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin sonuçları teması kapsamında ise; motivasyon düşüklüğü; özgüven zedelenmesi; adaptasyon sorunu; aidiyet duygusu kaybı; aynı ortamı paylaşan öğretmenlerin birbirlerinden uzaklaşması; çalışma veriminde azalma; iş yerinde huzursuzluk; okulun gelişmemesi; öğretmenlerin fikirlerini söylemekten kaçınmaları; örgütsel sessizliğin sonucunda okul idarecilerinin kendilerini kusursuz ve eleştirilemez görmesi; problemlerin büyümesi ve çözülemez hale gelmesi; samimi olmayan bir ortamın oluşması görüşleri sıralanmıştır. Örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde; katılımcıların örgütsel sessizliğin yol açtığı sonuçlardan en fazla motivasyon düşüklüğü ile özgüven zedelenmesine vurgu yaptıkları görülmektedir. Örgütsel sessizliğin insanlar ve örgütler üzerindeki zararlı etkileri üzerine çalışmalar yapılmıştır (Alqarni, 2020; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Morrison ve Milliken, 2003). Bir kurumun hataları tespit etme ve ele alma yeteneği, sessizlikten olumsuz etkilenir ve bu da kurumun performansını düşürür (Vakola ve Bourades, 2005). Çalışanları fikirlerini, endişelerini, şikayetlerini ve mevcut işyeri zorluklarını paylaşmaya teşvik etmek için yöneticiler iyi ve açık bir çalışma ortamını teşvik etmelidir (Alqarni, 2020). Fard ve Karimi'nin 2015 yılında yaptığı çalışmaya göre, öğrenciler eğitimcilerin sessiz ilişkilerinden daha fazla etkilenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel sessizlikten korunması için atılabilecek adımlara ilişkin katılımcı görüşlerinin; yöneticiler ve üst makamlarca atılabilecek adımlar, öğretmenlerce atılabilecek adımlar, müşterek adımlar olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Yöneticiler ve üst makamlarca atılabilecek adımlar kapsamında katılımcıların; adaletli bir ortam sağlamak; fikirlerini ve eleştirilerini saygı çerçevesinde ifade etmeleri konusunda öğretmenleri cesaretlendirmek ve desteklemek; öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil etmek, görüşlerine başvurmak; yönetimden farklı fikir ve görüşler açıklayan öğretmenlere bundan dolayı zarar görmeyeceği güvencesi vermek; fikirlerin samimiyetle ve açıkça ifade edildiği ortamlar oluşturmak; öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirecek hizmet içi eğitim programları düzenlemek; yönetici atamalarında liyakati esas almak; motivasyon artırıcı etkinlikleri daha sık yapmak; zaman zaman anket yaparak ve önerilerini alarak öğretmenlerin kendilerini ifade etmesine fırsat vermek önerilerine yer verilmiştir. Ayrıca katılımcılar yöneticilerin, kendilerini eleştiren öğretmenleri ellerindeki yasal güçle tehdit etmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Yöneticiler ve üst makamlarca atılabilecek adımlara ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde; katılımcıların en çok yöneticilerin adaletli bir ortam sağlamaları, fikirlerini ve eleştirilerini saygı çerçevesinde ifade etmeleri konusunda öğretmenleri cesaretlendirmeleri ve desteklemeleri, öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil etmeleri ve görüşlerine başvurmaları gerektiği hususlarını vurgulamışlardır. Öğretmenlerce atılabilecek adımlar teması altında ise katılımcılar; öğretmenlerin bireysel haklarının ve güçlerinin farkında olması, öğretmenlerin haklarını, yönetmelikleri ve görev tanımlarını iyi bilmesi, öğretmenlerin haksızlık karşısında konuşan arkadaşlarını desteklemesi gerektiği görüşlerini dile getirmişlerdir. Müşterek adımlar yani hem yöneticiler ve üst makamlarca hem de öğretmenlerce atılabilecek adımlar teması altında ise; yöneticiler ve öğretmenlerin iletişime açık olması, olumlu ve etkili bir iletişim ortamı sağlanması; farklı fikir, görüş ve önerilere saygı duyulması görüşlerine yer verilmiştir. Ergin, Akseki ve Deniz (2012) tarafından yapılan

araştırmaya göre, yasaların yetersizliği nedeniyle öğretmenler hizmet içi eğitimi tercih etmektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin yasaları bilmemesi sessiz kalmalarına neden olmakta, bu bilgisizliğin üstesinden gelme ihtiyacı ise katılımcıların bu faaliyetlere katılma isteğini körüklemektedir. Korku, öğretmenlerin sessiz kalmasının ana nedenlerinden biridir ve verdikleri cevaplarda da bu durum açıkça görülmektedir.

Öneriler:

- ✓ Adaletli bir ortam sağlamak için tüm öğretmenlere eşit davranılmalı ve haklarını korumak için gerekli adımlar atılmalıdır.
- ✓ Öğretmenleri cesaretlendirmek ve desteklemek amacıyla fikirlerini ve eleştirilerini saygı çerçevesinde ifade etmelerini teşvik edici bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır.
- ✓ Öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmeleri ve görüşlerinin değerlendirilmesi için düzenli olarak geri bildirim alınmalıdır.
- ✓ Farklı fikir ve görüşleri açıkça ifade eden öğretmenlere zarar görmeyecekleri güvencesi verilmelidir.
- ✓ İletişim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.
- ✓ Yönetici atamalarında liyakat esas alınmalı ve objektif değerlendirmeler yapılmalıdır.
- ✓ Motivasyon artırıcı etkinliklere düzenli olarak yer verilmelidir.
- ✓ Öğretmenlerin düşüncelerini ifade etmelerine fırsat vermek için anketler düzenlenmeli ve önerileri dikkate alınmalıdır.
- ✓ Yöneticilerin eleştiren öğretmenleri tehdit etmek yerine açık ve yapıcı bir şekilde iletişim kurmaları sağlanmalıdır.
- ✓ Öğretmenler, bireysel haklarının ve güçlerinin farkında olmalı ve kendilerini bu konuda bilgilendirmelidir.
- ✓ Yönetmelikleri ve görev tanımlarını iyi bilmeli ve haklarını savunmak için gerektiğinde kullanılmalıdır.
- ✓ Haksızlık karşısında konuşan arkadaşlarını desteklemeli ve dayanışma içinde olmalıdır.
- ✓ Farklı fikir, görüş ve önerilere saygı duymalı ve açık iletişimi teşvik etmelidir.
- ✓ İletişime açık olmalı ve olumlu bir iletişim ortamı sağlamak için çaba sarf etmelidir.
- ✓ Mesleki gelişimlerini desteklemek amacıyla çeşitli eğitim ve seminerlere katılmalıdır.
- ✓ İşbirliği ve ortak hareket etme konusunda aktif rol almalıdır.

KAYNAKÇA

- Alqarni, S.A.Y. (2020). How School Climate Predicts Teachers' Organizational Silence. *International Journal Of Educational Administration And Policy Studies*, 12(1), 12-27.
- Altınlı, O. (2022). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri ve Göreceli Yoksunlukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi. Mersin.
- Azımı, M. (2021). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Tutumları Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum İli Örneği. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum
- Bağ, D. (2015). Akademik Personelin Örgütsel Sessizliği: Sessizlik Alanları, Nedenleri, Sonuçları. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi. Muğla
- Bisel, R. S., & Arterburn, E. N. (2012). Making sense of organizational members' silence: A sensemaking-resource model. *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226.
- Bozgöz, İ. (2020). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Konumsal Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. İstanbul
- Canbaz, S. (2022). İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Ortaokullarda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale.
- Ceviz, T. (2017). Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara
- Çakır, Ö., Tanğ, Y., & Güla, E. (2021). Demografik Değişkenler Bağlamında Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Meta Analiz Çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21(2), 271-296.

- Ergin, İ., Akseki, B., & Deniz, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 55-66.
- Fard, P. G., 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
- Girgin, S. (2020). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi. İstanbul.
- Gökçe, N. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri (Maltepe İlçesi Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182
- Kümbetoğlu, B. (2019). Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma (6. Basım). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice And Silence. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior* 1, 173-197.
- Morrison, E. W., & 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. L. (2006). Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar I-II. Cilt (Çev: Sedef Özge), (7. Basım). İstanbul: Yayın Odası.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). *Driving Fear Out Of The Workplace: Creating The High Trust, High Performance Organization* (2nd Ed.). San Francisco: Josseybass
- Sevgin, A. (2015). Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması: Eyüp İlçe Örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi. İstanbul.
- Uzman, Z. (2019). İlkokul Yöneticilerinin Algılanan İletişim Becerileri ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi. İstanbul
- Yarmacı, N. (2018). İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yetim Dayı, M. (2018). The Relationship Between Organizational Silence And Organizational Commitment: A Study. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi. İstanbul.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin
- Yüksel, A. (2014). Liselerde Görev Yapan Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi. Uşak.