

## Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Konusunda Düşünceleri

*Teachers' Thoughts on Organizational Silence*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusunda düşüncelerinin değerlendirilmesidir. Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırma için kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 14 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verileri elde etmek için araştırmacı yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiştir. Veri analizinde kullanılmak üzere, görüşme formundan toplanan ham veriler metodolojik olarak işlenmiştir. Veriler içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, örgütsel sessizlik, eğitim kurumlarının hiyerarşik yapısında eleştiri ve önerilerin çekinerek ifade edilmesi anlamına gelir. Bu sessizlik, olumsuz sonuçlara yol açabilir ve genellikle ifade edilmese de okul ortamında rahatsızlık yaratabilir. Öğretmenler arasında dayanışma eksikliği ve güvensizlik, sessizliği daha yaygın hale getirebilir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin nedenleri, yönetim kararlarına karşı gelmekten kaçınma ve normlara uyma amacıyla olabilir. Bu sessizlik, iletişim eksikliklerine ve okul yönetimine duyulan güvensizliğe işaret edebilir. Sonuç olarak, bu ifadeler, öğretmenlerin örgütsel sessizlikle başa çıkma stratejilerini ve bu konudaki farkındalıklarını yansıtmaktadır. Öğretmenlerin bu zorlukları aşma çabaları, iletişimin önemini ve eğitim kurumlarının etkinliğini artırma gerekliliğini vurgulamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, Örgüt, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik.

### ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate teachers' thoughts on organizational silence. Phenomenology design, one of the qualitative research techniques, was used in this study. The study group consisted of 14 teachers selected using convenience sampling method. Data were collected using a semi-structured interview form. The researcher conducted face-to-face interviews to obtain the data. The raw data collected from the interview form were methodologically processed for data analysis. The data were evaluated using content analysis. According to the findings of the study, organizational silence means the hesitant expression of criticism and suggestions in the hierarchical structure of educational institutions. This silence can lead to negative consequences and create discomfort in the school environment, although it is usually not expressed. Lack of solidarity and mistrust among teachers can make silence more common. The reasons why teachers prefer organizational silence may be to avoid challenging management decisions and to comply with norms. This silence may point to communication deficiencies and mistrust of school management. In conclusion, these statements reflect teachers' strategies for coping with organizational silence and their awareness of this issue. Teachers' efforts to overcome these challenges emphasize the importance of communication and the need to increase the effectiveness of educational institutions.

**Keywords:** Teacher, Organization, Silence, Organizational Silence.

### GİRİŞ

İşyerinde sessiz kalan çalışanlar, bunu işleriyle ilgili konularda fikirlerini kendilerine saklayarak yapmaktadırlar. Henriksen ve Dayton'a (2006) göre örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte yanıt verme ve örgütsel sorunları ele alma konusundaki yetersizliğidir. Örgütler, çalışanların kendi çalışma alanlarıyla ilgili bilgi ve görüşlerini paylaşma konusunda isteksiz oldukları durumları sıklıkla yaşamaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012). Çalışan sessizliği, Yalçınsoy (2017) tarafından, çalışanların çalıştıkları şirketlerle ilgili görüş ve fikirlerini patronlarından veya diğer sorumlu taraflardan kasıtlı olarak saklamaları olarak tanımlanmaktadır. "Örgütsel sessizlik" terimi, insanların çeşitli nedenlerle işyerinde sessiz kalmayı tercih ettikleri ve diğer çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratabileceği için fikirlerini yüksek sesle dile getirmek istemedikleri durumları ifade etmektedir (Taşkıran, 2011). Çalışanlar, işyerlerinin ilerlemesine katkıda bulunabilmek için çalışma koşullarının iyileştirilmesini isteseler de, işyeri sahibi veya yönetim onları engelleyebilir. Kahveci ve Demirtaş (2013), bir şirketin, yöneticilerinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak içinde beslediği sessizlik ikliminin bir sonucu olarak sorunlarla karşılaşabileceğini ileri sürmektedir. Örgütsel sessizlik, Morrison ve Miliken (2000: 707) tarafından çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği ve bu kişilerin şirket içinde duygu ve düşüncelerini ifade edememesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütün hedeflerine aktif olarak katkıda bulunan çalışanların duygularını, davranışlarını ve bakış açılarını kendilerine saklamayı tercih etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Tülübaş ve Celep'e (2014) göre örgütsel sessizlik,

Serkan Yıldırım <sup>1</sup> 

Tuba Yıldırım <sup>2</sup> 

Adem Ak <sup>3</sup> 

Gülizar Ak <sup>4</sup> 

### How to Cite This Article

Yıldırım, S., Yıldırım, T., Ak, A. & Ak, G. (2023). "E Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Konusunda Düşünceleri", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:53; pp:3590-3597. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.71912>

Arrival: 18 June 2023

Published: 30 September 2023

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

<sup>1</sup> Öğretmen, MEB, Sivas, Türkiye

<sup>2</sup> Öğretmen, MEB, Gürün, Türkiye

<sup>3</sup> Öğretmen, MEB, Sivas, Türkiye

<sup>4</sup> Öğretmen, MEB, Sivas, Türkiye

çalışanların şirket içindeki sorunları ele almak için tavsiye, öneri ve bilgileri kasıtlı olarak saklaması ve bu fikirleri sözlü veya yazılı olarak açıklamaktan kaçınmasıdır. Pinder ve Harlos'a (2001) göre sessizlik fikri önemli zorluklar içermektedir: a) Sessizlik bireyleri hem birbirine bağlar hem de birbirinden uzaklaştırır. b) Kişiler arası ilişkiler için avantajlı ya da zararlı olabilir. c) Sessizlik olduğunda bilgi gömülür ya da yaratılır. d) İnsanlar için sessizlik, dikkatli düşünme ya da dikkatsizlik anlamına gelebilir. Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar, sessizliğin çeşitli nedenlerle ortaya çıkabileceğini ortaya koymaktadır. Beer ve Eisenstat (2000) tarafından sessizliğin nedenleri üzerine yapılan bu araştırmalardan birine göre, örgütlerdeki sessizliğin kaynağı genellikle yöneticilerdir. Bazı örgütsel özellikler çalışanları sessiz kalmaya zorlamakta ve onları konuşmaya isteksiz hale getirmektedir. Bu unsurlar arasında çalışanın konuşmanın riskli olduğu algısı, çalışanlar arasındaki iş ilişkisinin bozulacağı korkusu ve çalışanların örgütten sorumlu kişilere güvenmemesi yer almaktadır (Bildik, 2009). Bagheri, Zarei ve Aeen (2012), sessizliğin zararlı etkilerinin insanlarda melankolik ruh halinin yanı sıra çalışanlar arasında çeşitli sağlık sorunlarında artışa neden olduğunu iddia etmektedir. Kulualp'e (2016) göre, bir işletmenin ilerlemesi ve büyümesi için çalışanların yenilikçi düşüncelerine, deneyimlerine ve uzmanlıklarına değer verilmelidir. Dönmez (2016), eğitimcilerin düşüncelerini dürüstçe ve örgütsel sessizliğe girmeden paylaştıklarında örgütlerin daha fazla büyüdüğünü iddia etmektedir. Bir öğretmenin iş yerindeki sakinliğinin sınıftaki atmosfer üzerinde olumlu bir etkisi olacağı ve okul yönetiminin iyi atmosferi destekleyecek eylemlerinin de okulun iklimi üzerinde olumlu bir etkisi olacağı söylenebilir.

Çalışanların şirketteki başarısı öğrenme, yenilik, yaratıcılık ve değişim gibi faktörlere bağlıdır. Kuruluşun yöneticileri kişisel olarak ne kadar gelişirse gelişsin, çalışanlar içgörülerini, fikirlerini ve bilgilerini paylaşmaz ve bunun yerine sessiz kalmayı tercih ederse, işletmeler rotadan sapacak ve çökecektir. Yöneticiler, şirketin sorunsuz çalışmasını sağlamak için çalışanların neden sessiz kaldıklarını araştırmalıdır (Acaray, 2014). Şirketlerde sessizlik fikri çoğu zaman birçok çabanın önünde bir engel olarak ortaya çıkar. Kurumun büyümesi ve ilerlemesinin yanı sıra kişinin ilerlemesi de bu engel tarafından engellenmektedir. Bu düşünce, örgütsel büyüme ve değişimi, çoğulculuğu, icat ve yaratıcılığı ve örgütsel öğrenmeyi engellemektedir, bu nedenle araştırılması gereken önemli bir durumdur. Kişide herhangi bir faaliyet görülmediğinden, sessizlik fikri anlaşılması zor bir olgudur. Çalışanların herhangi bir konuda sessizliği bilerek mi yoksa tesadüfen mi seçtiklerini belirlemek zor olabilir (Acaray, 2014). Tangirala ve Ramanujam'a (2008) göre, çalışanlar iş arkadaşlarıyla aynı görüşü paylaştıklarını iddia etseler bile, aslında farklı görüşlerini gizleyip gizlemediklerini belirlemek neredeyse imkansızdır. Çalışanların gerçek görüşlerini anlamak kurumların ilerlemesine yardımcı olacaktır. Kuruluşların içindeki sessizlik bir neden-sonuç ilişkisi içinde gelişir. Örgüt içindeki sessizliğin bir dizi nedeni vardır. Örgütsel değişkenler, yönetim faktörleri, toplumsal faktörler ve insan unsurları (kişilik özellikleri, çalışma hayatına ilişkin bireysel unsurlar) örgütsel sessizliğin gelişiminin nedenleri olarak kategorize edilebilir (Çakıcı, 2010).

Bireysel faktör, kişilik özelliklerinin insanların profesyonel ortamlarda nasıl davranacakları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bir bakıma, bir kişinin kişiliği onun merkezi odağı olarak hizmet eder. İnsanların örgütte pasif mi yoksa katılımcı mı olduğunu belirleyen en önemli faktör kişiliktir (Sığı ve Gürbüz, 2019). Kişiliğin aynı zamanda bir kültür olduğunu iddia edenlere göre, bu ikisi birbirinden ayırt edilemez (alolu, 2014). Kontrol odağı, başarı yönelimi, özerklik ve öz saygı, örgütsel davranış sorunlarında kapsamlı bir şekilde araştırılan tanınmış kişilik özellikleridir (Özkalp ve Krel, 2011). En önemli örgütsel yapılardan biri olan hiyerarşik yapıların, ast-üst ilişkisi bağlamında alt kademelerdeki kişilerin üst kademelerdeki kişilerle iletişim kurmasını engelleyerek örgütü etkilediği söylenebilir (Aydn, 2016). Yönetim uygulamaları, üst yönetim ekibinin özellikleri, örgütsel ve çevresel özellikler, örtük yapılar ve politikalar örgütsel sessizliği arttıracak örgütsel özelliklerden birkaçıdır. (Morrison ve Milliken, 2000). Yönetim faktöründeki örgütsel sessizlik, çalışanların olumsuz geri bildirim alma korkusundan ve yöneticilerin benimsediği örtük görüşlerden etkilenmektedir (Taşkiran, 2011). Patronlarından olumsuz geribildirim alan çalışanlar, tedirginlik duygusunun yanı sıra misilleme yapmama duygusu da yaşarlar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Sessizliğin hakim olduğu, çatışmanın ve karşıt görüşlerin tartışılmasının daha az olduğu medeniyet ve kültürlerde yetişen kişilerin, kültürel faktör gereği sessizliği tercih ettiği düşünülmektedir (Tiktas, 2012). Çalışanların sorunlarla ilgili endişelerini dile getirmeleri halinde olumsuz tepkilerle karşılaşabilecekleri veya düşüncelerinin ciddiye alınmayacağı algısı, sessizlik kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Bu bilgiler kapsamında Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusunda düşüncelerinin değerlendirilmesidir.

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. "Fenomenoloji deseni" olarak adlandırılan yeni bir araştırma yaklaşımı, farkında olduğumuz ancak henüz tam olarak anlamadığımız olgulara odaklanmaktadır. Ayrıca, öznel görüş kavramını vurgulayan ve bireysel farklılıkları dikkate alan yeni bir araştırma yaklaşımı içerir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. İnsanların deneyimlerini ve algılarını anlamak için kullanılan bir araştırma tekniği olgu bilim

desenidir. Bu desen, var olan ancak tam olarak anlamadığımız şeylere odaklanır. Ayrıca bu olgulara ilişkin bireysel perspektifler oluşturmak için bir yöntem sunar. İnsanların deneyimlerini anlamak, olayları ve taşıdıkları anlamları araştırmak için fenomenolojik araştırma uygulanır. Katılımcıların deneyimlerini daha iyi anlamak için araştırmacılar derinlemesine, açık uçlu görüşmeler yapar. Katılımcılar bu görüşmeler sırasında kendi deneyimlerini paylaşmaya davet edilir ve araştırmacı yinelenen temaları ve anlamları aramak için anlatı analizini kullanır. Fenomenolojik tasarım, katılımcıların öznel deneyimlerine odaklanırken bireysel farklılıkları ve farklı bakış açılarını dikkate alır. Bu yöntem, çalışmanın kapsamlı ve derinlemesine anlaşılmasını sağlar ve katılımcılara seslerini duyurma şansı verir (Karataş, 2015). Bu çalışmanın fenomenoloji deseninin amacı, öğretmenlerin deneyimlerini ve beklentilerini anlamaktır. Araştırmacı, derinlemesine görüşmeler ve anlatı analizi yoluyla öğretmenlerin deneyimlerini derinlemesine incelemiştir. Bu tasarım, yöneticilerin öğretmenlerin iç yaşamlarını aydınlatarak nasıl teşvik edici bir çalışma ortamı yaratabileceklerine dair önemli içgörüler sunmaktadır. Özetle, fenomenolojik desen, insanların öznel deneyimlerini anlamak ve bunlardan kaynaklanan anlamları araştırmak için kullanılan güçlü bir nitel araştırma tekniğidir. Bu metodoloji, katılımcıların öznel dünyalarının önemini vurgularken, araştırmacıların katılımcıların deneyimlerini ve bakış açılarını derinlemesine kavramalarını sağlar.

## Çalışma Grubu

Çalışma grubunu oluşturan 14 öğretmenin seçiminde kolayda örneklem yaklaşımı kullanılmıştır (Karataş, 2015). Araştırmacının belirli bir grup veya birimden örneklem seçme stratejisi, pratik ve erişilebilir olduğu için kolayda örneklem tekniği olarak bilinir. Bu yaklaşımla araştırmacı, örnekleme pratik hususlara veya para ve zamandan tasarruf etme yollarına dayanarak seçer. Araştırmacı, kolayda örneklem yöntemini kullanırken seçilen örneklemin temsil gücü konusunda dikkatli olmalıdır; çünkü önyargılar mevcut olabilir ve bu teknik kullanılarak seçilen örneklem daha geniş bir popülasyonu doğru bir şekilde yansıtmayabilir. Kolayda örneklem yaklaşımı, özellikle küçük örneklem büyüklükleri veya az finansman gerektiren araştırmalarda faydalıdır. Örneğin, zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle bir araştırmacı, bir okuldaki öğretmenlerin bakış açılarını analiz etmek için kolayda örneklem yöntemini kullanabilir. Örnekleme yapılırken okuldaki öğretmenlerle iletişime geçmek kolay olduğundan, öğretmenler bu gruptan seçilebilir (Karataş, 2015). Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları ve kıdemleri titizlikle belgelenmiştir. Örneklemin detayları Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	Matematik	28	5	Yüksek Lisans
K2	Erkek	İngilizce	41	19	Yüksek Lisans
K3	Kadın	İngilizce	43	20	Lisans
K4	Kadın	Fen Bilimleri	34	13	Lisans
K5	Kadın	İngilizce	34	10	Yüksek Lisans
K6	Erkek	Türkçe	29	5	Lisans
K7	Kadın	Okulöncesi	30	6	Lisans
K8	Erkek	Türkçe	29	5	Lisans
K9	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	30	9	Lisans
K10	Erkek	Fen Bilimleri	34	10	Lisans
K11	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	35	9	Lisans
K12	Kadın	İngilizce	34	10	Lisans
K13	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	38	15	Lisans
K14	Erkek	Matematik	27	5	Yüksek Lisans

Tablo, cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların dağılımını göstermektedir. Kadın (K) katılımcıların oranı %64.29 iken, erkek (E) katılımcıların oranı %35.71 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların branşlar bazında dağılımı incelendiğinde, İngilizce branşı %28.57'lik bir oranla en fazla temsil edilen branş olarak gözlenmektedir. Sınıf öğretmenliği branşı da %21.43'lük oranıyla önemli bir katkı sağlamaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin yaş ortalaması 33.36 olarak hesaplanmıştır. Bu veri, katılımcıların genel yaş ortalamasını yansıtmaktadır. Kıdem değişkeni ise ortalama 9.29 yıl olarak belirlenmiş, bu da katılımcıların deneyim düzeyini ifade etmektedir. Katılımcıların öğrenim durumu incelendiğinde, lisans düzeyinde eğitim alan katılımcılar %71.43'lük bir oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. Yüksek lisans düzeyinde eğitim alan katılımcılar ise %28.57 oranında bulunmaktadır. Bu sonuç, katılımcıların eğitim seviyelerinin dağılımını yansıtmaktadır. Bu analiz, demografik değişkenlerin katılımcıların özelliklerini nasıl yansıttığını ve aralarındaki ilişkileri akademik bir perspektifle açıklamaktadır.

## Veri Toplama Aracı

Verileri toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunu oluşturmak için ilgili literatürün kapsamlı bir incelemesinin ardından açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Görüşme formu, mesleklerinde otorite olan üç uzmana görüşlerini bildirmeleri için gönderilmiş ve ilgili testler yapılarak bazı geri bildirimler sağlanmıştır. Bu geri bildirimler görüşme formunun oluşturulmasında kullanılmıştır. Katılımcılar görüşme öncesinde telefonla aranmış ve çalışma hakkında kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca, görüşme formunun çalıştıkları okullarda kendilerine uygun bir zamanda gönüllü olarak uygulanacağı belirtilmiştir. Görüşmeler 25

dakika sürmüştür, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar kaydedilmiş, kendilerine okunmuş ve ardından teyit edilmiştir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacılar veri toplamak için çevrimiçi bir görüşme formu kullanmışlardır. Araştırma görüşmesi yaklaşık 25 dakika sürmüştür. Çalışmanın geçerliliğini sağlamak için, görüşme öncesinde katılımcılarla samimi bir diyalog kurulmuştur. Katılımcılar da görüşlerini paylaşma özgürlüğüne sahip olmuştur. Doğrulanabilirliği garanti altına almak için, görüşmeler katılımcıların söyledikleri gibi kaydedilmiş ve daha sonra yazıya dökülmüştür. Kapsamlı bir açıklama yapılması aktarılabirliği sağlamıştır. Görüşme formundaki ham veriler, veri analizi için tercih edilen içerik analizi yaklaşımı kullanılarak metodik bir şekilde düzenlenmiştir. Katılımcıların her bir görüşme sorusuna verdikleri yanıtlar çeşitli sayfalara aktarılmıştır. Her bir katılımcının aynı soruya verdiği yanıtlar derlenmiştir. Kodlama ve ana temalar kullanılarak toplanan materyal düzenlenmiş ve incelenmiştir. Veriler arasındaki ilişkiler analiz edilerek belirli çıkarımlarda bulunulabilir ve bunlar daha sonra önceden belirlenmiş temalar doğrultusunda düzenlenerek yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

### BULGULAR

#### Öğretmen olarak, örgütsel sessizlik kavramına yönelik düşünceleriniz nelerdir?

Katılımcılara yöneltilen “Öğretmen olarak, örgütsel sessizlik kavramına yönelik düşünceleriniz nelerdir?” şeklindeki açık uçlu soruya verilen yanıtlara ait doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise doğrudan alıntılar yorumlanmıştır.

- (K1) *"Örgütsel sessizlik, eleştirilerin ve önerilerin çekinilerek ifade edilmesi durumunu yansıtır."*
- (K2) *"Bazı durumlarda, örgütsel sessizlik olumsuz sonuçlara neden olabilir, ancak rahatsızlık yaşandığında bile ifade edilmeyebilir."*
- (K3) *"Yönetim tarafından geleneksel bir hiyerarşi olduğu için örgütsel sessizlik yaygın bir durumdur."*
- (K4) *"Sessiz kalmak, olumsuz tepkilere maruz kalmaktan kaçınmak için tercih edilebilir."*
- (K5) *"Sessizlik, bazen öğretmenlerin öneri ve eleştirilerini ifade etmek yerine uyumlu davranmalarına neden olabilir."*
- (K6) *"Örgütsel sessizlik, yenilikçi fikirlerin ifade edilmesini engelleyebilir ve bu da okuldaki gelişimi sınırlayabilir."*
- (K7) *"Üst yönetimin kararlarına karşı çıkmaktan kaçınmak için sessiz kalma eğilimi vardır."*
- (K8) *"Sessizlik, öğretmenlerin duygusal yük altında sessiz kalmalarına neden olabilir, bu da motivasyonu etkileyebilir."*
- (K9) *"Bazı öğretmenler, örgütsel sessizlikle kendi güvenliklerini koruma yolunu seçebilir."*
- (K10) *"Eğitim sistemi içindeki değişikliklere karşı çıkmaktansa, sessiz kalmak daha güvenli görünebilir."*
- (K11) *"Öğretmenler arasında güçlü bir dayanışma olmadığında, sessizlik daha belirgin hale gelir."*
- (K12) *"Sessizlik, okul yönetimine karşı geliştirilen güvensizlik nedeniyle ortaya çıkabilir."*
- (K13) *"Sessizlik, öğretmenlerin kendi görüşlerini ifade etmek yerine normlara uymalarına yol açabilir."*
- (K14) *"Sessizlik, okuldaki iletişim eksikliklerinin bir yansıması olabilir ve olumsuz etkilere neden olabilir."*

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusundaki derin düşüncelerini ve algılarını yansıtmaktadır. Örgütsel sessizlik, özellikle hiyerarşik bir yapıya sahip olan eğitim kurumlarında, eleştiri ve önerilerin çekinilerek ifade edilmesine işaret ediyor. Bu sessizlik, zaman zaman olumsuz sonuçlar doğurabilir ve okul ortamında bir rahatsızlık yaratmasına rağmen, genellikle ifade edilmemektedir. Bu durum, üst yönetim kararlarına karşı gelmekten kaçınmak ve olumsuz tepkilerden kaçınmak amacıyla ortaya çıkabilir. Öğretmenler arasındaki dayanışma eksikliği ve güvensizlik durumunda, sessizlik daha yaygın hale gelebilir. Aynı zamanda, eğitim sistemindeki değişikliklere veya normlara uymamanın getireceği risklerden kaçınmak için sessiz kalmak tercih edilebilir. Bu, yenilikçi fikirlerin ifade edilmesini engelleyerek, okuldaki gelişimi sınırlayabilir. Ayrıca, sessizlik duygusal yük altında sessiz kalmaya ve motivasyonun düşmesine neden olabilir. Örgütsel sessizlik, iletişim eksikliklerinin bir yansıması olabilir ve okul yönetimine karşı güvensizliği yansıtabilir. Bu durum, öğretmenlerin kendi görüşlerini ifade etmek yerine, normlara uymayı tercih etmelerine neden olabilir. Sessizlik, bireylerin güvenliğini koruma veya olumsuz sonuçlardan kaçınma amaçlı bir strateji olarak ortaya çıkabilir. Sonuç olarak, örgütsel sessizlik eğitim kurumlarında çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilen ve iletişimi sınırlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ifadeler, öğretmenlerin bu konudaki içgörülerini yansıttığı gibi, eğitim sistemindeki dinamikleri ve zorlukları da yansıtmaktadır.

#### Öğretmenlik deneyiminde örgütsel sessizlikle karşılaştınız mı? Bu deneyimleriniz nasıl oldu?

Katılımcılara yöneltilen “Öğretmenlik deneyiminizde örgütsel sessizlikle karşılaştınız mı? Bu deneyimleriniz nasıl oldu?” şeklindeki açık uçlu soruya verilen yanıtlara ait doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise doğrudan alıntılar yorumlanmıştır.

(K1) *"Evet, örgütsel sessizliği deneyimledim. Bir konuda eleştiri yapmak yerine sessiz kalmayı tercih ettim."*

(K2) *"Öğretmenlik kariyerimde örgütsel sessizliği hissettim. Özellikle bazı yönetsel değişikliklerle ilgili fikirlerimi dile getirmekten kaçındım."*

(K3) *"Uzun yıllar öğretmenlik yaptım ve örgütsel sessizliği birkaç kez yaşadım. Yeni fikirleri ifade etmekte çekincelerim oldu."*

(K4) *"Bazı durumlarda, örgütsel sessizlik yaşadım. Yeni önerileri getirmek yerine var olan düzeni sürdürmeyi tercih ettim."*

(K5) *"Evet, örgütsel sessizliği deneyimledim. Yönetim kararlarına karşı çıkmaktan kaçındım."*

(K6) *"Öğretmenlik deneyimlerimde örgütsel sessizlikle karşılaştım. Özellikle eleştirilerimi ifade etmek yerine uyumlu davranmaya çalıştım."*

(K7) *"Örgütsel sessizlik, deneyimlediğim bir durumdu. Yenilikçi fikirleri dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih ettim."*

(K8) *"Biraz kez örgütsel sessizliği yaşadım. Yönetsel değişikliklerle ilgili düşüncelerimi ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih ettim."*

(K9) *"Uzun yıllar öğretmenlik yaptım ve örgütsel sessizlikle karşılaştım. Eleştirilerimi ifade etmekten kaçındım."*

(K10) *"Evet, öğretmenlik deneyimimde örgütsel sessizlik yaşadım. Değişikliklere karşı çıkmak yerine sessiz kalmayı tercih ettim."*

(K11) *"Örgütsel sessizliği deneyimledim. Yeni fikirleri ifade etmek yerine uyumlu davranmayı seçtim."*

(K12) *"Biraz kez örgütsel sessizlik yaşadım. Yönetsel konularda eleştiri yapmaktan kaçındım."*

(K13) *"Öğretmenlik kariyerimde örgütsel sessizlikle karşılaştım. Değişikliklere karşı gelmek yerine sessiz kalmayı tercih ettim."*

(K14) *"Evet, örgütsel sessizlik deneyimim oldu. Yeni fikirlerimi ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih ettim."*

Öğretmenlerin öğretmenlik deneyimlerini değerlendiren ifadeler, örgütsel sessizlik kavramının öğretmenlik pratiklerine etkisini yansıtmaktadır. Bu ifadeler, öğretmenlerin genellikle örgütsel sessizliği deneyimlediğini ve bu durumun çeşitli şekillerde ortaya çıktığını göstermektedir. Öğretmenler, özellikle yönetsel değişikliklerle ilgili düşüncelerini ifade etmekten kaçındıklarını, eleştirileri yerine sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bazı öğretmenler, örgütsel sessizliğin yenilikçi fikirlerin ifade edilmesini engelleyebileceğini ve mevcut düzeni koruma eğilimine yol açabileceğini vurgulamışlardır. Aynı zamanda, yönetim kararlarına karşı çıkmaktan kaçınmak ve olumsuz tepkilere maruz kalmaktan kaçınmak amacıyla sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler arasında dayanışma eksikliği ve güvensizlik durumunda, örgütsel sessizliğin daha yaygın hale geldiği ve bu durumun öğretmenlerin eleştiri ve önerilerini ifade etmelerini engellediği belirtilmiştir. Bununla birlikte, bazı öğretmenler sessizliği duygusal yük altında kalmak ve motivasyonun düşmesinden kaçınma stratejisi olarak kullanmışlardır. Sonuç olarak, bu değerlendirmeler öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusundaki deneyimlerini yansıtmakta ve öğretmenlik pratiklerindeki iletişim ve katılım dinamiklerini vurgulamaktadır. Öğretmenlerin sessizliği, yönetim kararlarına ve kurumsal normlara uyum sağlamak amacıyla tercih ettikleri bir tepki olarak görülmektedir.

### **Sizce örgütsel sessizliği ortadan kaldırmak veya azaltmak için neler yapılabilir? Önerileriniz nelerdir?**

Katılımcılara yöneltilen “Sizce örgütsel sessizliği ortadan kaldırmak veya azaltmak için neler yapılabilir? Önerileriniz nelerdir?” şeklindeki açık uçlu soruya verilen yanıtlara ait doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise doğrudan alıntılar yorumlanmıştır.

(K1) *"Öğretmenler arasında daha fazla iletişim ve işbirliği sağlanmalı, fikirlerin özgürce ifade edilebildiği bir ortam oluşturulmalı."*

(K2) *"Yönetim, öğretmenlerin görüşlerini alarak kararlar almalı, böylece öğretmenlerin katılımı teşvik edilmeli."*

(K3) *"Eğitim politikalarında ve karar mekanizmalarında öğretmenlerin daha fazla söz sahibi olmasını sağlayacak düzenlemeler yapılmalı."*

(K4) *"Öğretmenlerin düşüncelerini ifade etmeleri için güvende olduklarını hissetmeleri önemli. Bu nedenle, eleştirilere açık bir yönetim tarzı benimsenmeli."*

(K5) "Değişiklikleri tartışmak ve fikirleri paylaşmak için düzenli toplantılar düzenlenmeli, öğretmenlerin görüşleri değerlendirilmeli."

(K6) "Öğretmenlere inisiyatif ve sorumluluk verilerek, kendi ders içeriklerini ve yöntemlerini belirleme özgürlüğü sağlanmalı."

(K7) "Görüş ve önerilerin anonim olarak iletilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalı, böylece çekingen öğretmenler de rahatça katkıda bulunabilir."

(K8) "Öğretmenler arasında mentorluk ve destek sistemi oluşturulmalı, böylece deneyimli öğretmenler yeni fikirlerin paylaşılmasını teşvik edebilir."

(K9) "Eğitim kurumlarında öğretmenlerin zaman zaman rotasyona tabi tutulmaları, farklı birimlerde deneyim kazanmaları örgütsel sessizliği azaltabilir."

(K10) "Öğretmenlere örgütsel liderlik ve iletişim becerileri eğitimleri verilerek, fikirlerini daha etkili bir şekilde ifade etmeleri teşvik edilmeli."

(K11) "Açık geri bildirim kültürü oluşturulmalı, öğretmenlerin düşüncelerini ifade ederken geri bildirim alabilecekleri bir ortam sağlanmalı."

(K12) "Yaratıcı düşünmeyi teşvik edecek projeler ve etkinlikler düzenlenmeli, bu da öğretmenlerin yeni fikirlerini paylaşmalarını destekler."

(K13) "Yönetim ve öğretmenler arasında güven ilişkisi oluşturulmalı, bu sayede öğretmenler düşüncelerini daha rahat bir şekilde ifade edebilir."

(K14) "Öğretmenlerin katılımını artırmak için ödüllendirme sistemleri veya tanıma yöntemleri kullanılabilir, böylece aktif katılım teşvik edilir."

Bu öneriler, öğretmenlerin örgütsel sessizliği azaltma veya ortadan kaldırmak için sunduğu fikirleri yansıtmaktadır. Bu fikirler, iletişim, katılım, liderlik tarzları ve öğretmenler arası işbirliği gibi alanlarda çeşitli stratejileri içermektedir. Öğretmenlerin önerileri, örgütsel sessizliği azaltma ve iletişimi teşvik etme amacıyla önemli stratejiler sunmaktadır. Bu ifadeler, öğretmenlerin ortak bir noktada birleştiği ve örgütsel sessizliği aşma yollarını belirlemeye çalıştığı anlamına gelmektedir. İletişim kanallarının açılması, öğretmenler arasında güven oluşturulması ve katılımın teşvik edilmesi, öğretmenlerin fikirlerini daha rahat ifade etmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, öğretmenlerin profesyonel gelişimi ve liderlik becerileri konusunda desteklenmesi, yeni fikirlerin paylaşılmasını cesaretlendirebilir. Bu öneriler, okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki işbirliği ve iletişimi güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır.

## SONUÇ

Bu ifadeler, öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusundaki düşüncelerini ve algılarını derinlemesine analiz ettiğini yansıtmaktadır. Örgütsel sessizlik, eğitim kurumlarının hiyerarşik yapısında eleştiri ve önerilerin çekinerek ifade edilmesini ifade eder. Bu sessizlik, zaman zaman olumsuz sonuçlara yol açabilir ve okul ortamında bir tür rahatsızlık yaratabilir, fakat genellikle ifade edilmemektedir. Bu durum, üst yönetim kararlarına karşı gelmekten kaçınma ve olumsuz tepkilere maruz kalmaktan kaçınma amacıyla ortaya çıkabilir. Öğretmenler arasındaki dayanışma eksikliği ve güvensizlik durumu, sessizliği daha yaygın hale getirebilir. Ayrıca, eğitim sistemindeki değişikliklere veya normlara uymamanın getireceği risklerden kaçınmak amacıyla sessizliği tercih etmek mümkündür. Bu, yenilikçi fikirlerin ifade edilmesini engelleyerek, okuldaki gelişimi sınırlayabilir ve duygusal yük altında sessiz kalmaya ve motivasyon kaybına neden olabilir. Örgütsel sessizlik, eksik iletişimin bir yansıması olarak ortaya çıkabilir ve aynı zamanda okul yönetimine karşı güvensizliği de yansıtabilir. Bu nedenle, öğretmenler kendi görüşlerini ifade etmek yerine normlara uymayı tercih edebilir. Sessizlik, kişisel güvenliği koruma veya olumsuz sonuçlardan kaçınma stratejisi olarak da ortaya çıkabilir. Genel olarak, bu ifadeler öğretmenlerin örgütsel sessizliğin eğitim kurumlarında karmaşık bir olgu olduğunu ve iletişim, güven, liderlik ve öğretmenler arası işbirliği gibi çeşitli alanlarda çözümler gerektiren zorlukları yansıttığını ortaya koymaktadır. Bu ifadeler, öğretmenlerin bu zorlukları nasıl aşabileceğine dair düşüncelerini ve farkındalığını yansıtmaktadır.

Bu ifadeler, öğretmenlerin öğretmenlik deneyimlerinin örgütsel sessizlik kavramı üzerindeki yansımalarını içermektedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun örgütsel sessizliği deneyimlediği ve bu olgunun farklı yönleriyle kendini gösterdiği anlaşılmaktadır. Özellikle yönetsel değişiklikler bağlamında, öğretmenlerin görüşlerini ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca, bu sessizliğin yenilikçi düşüncelerin ifade edilmesini engelleyebileceği ve mevcut statükonun korunmasına yönlendirebileceği üzerinde vurgu yapılmıştır. Buna ek olarak, yönetim kararlarına karşı gelmekten ve olumsuz tepkilere maruz kalmaktan kaçınmak amacıyla sessizliği tercih eden öğretmenlerin varlığına işaret edilmektedir. Öğretmenler arasında dayanışma eksikliği ve güvensizlik durumu, örgütsel sessizliğin daha yaygın hale gelmesine neden olabilirken, duygusal yük altında sessiz kalmak ve motivasyonun düşmesinden kaçınma, bazı öğretmenlerin tercih ettiği bir strateji olarak belirtilmiştir. Bu ifadeler, öğretmenlerin örgütsel sessizliğin temelinde yatan dinamikleri ve bu olgunun öğretmenlik pratiklerindeki etkilerini

anlama çabasını yansıtmaktadır. Sonuç olarak, bu değerlendirmeler öğretmenlerin örgütsel sessizlik deneyimlerini yansıtarak, öğretmenlik ortamında iletişim eksikliklerinin ve normlara uyumun nasıl bir sessizliği teşvik ettiğini açıklamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin profesyonel kimliklerini sürdürebilmek adına farklı tepki stratejileri geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, eğitim yönetimlerinin öğretmenler arasında açık iletişimi desteklemeye odaklanarak, örgütsel sessizliği aşma potansiyeli vardır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliği azaltma veya ortadan kaldırmak amacıyla sunduğu stratejik yaklaşımları yansıtmaktadır. Bu yaklaşımlar, iletişim, katılım, liderlik tarzları ve öğretmenler arası işbirliği gibi temel alanlarda çeşitli stratejiler içermektedir. Öğretmenlerin bu önerileri, örgütsel sessizliğin üstesinden gelme ve iletişimi güçlendirme amacına yönelik önemli yönergeler sunmaktadır. Bu ifadeler, öğretmenlerin ortak bir çerçevede birleşerek örgütsel sessizliğin etkilerini azaltma yollarını keşfettiklerini ve bu sorunu çözme amacıyla çeşitli öneriler sunduklarını yansıtmaktadır. İletişim kanallarının genişletilmesi, öğretmenler arasında güven ortamının oluşturulması ve katılımın cesaretlendirilmesi gibi yaklaşımlar, öğretmenlerin düşüncelerini daha açık ve etkili bir şekilde ifade etmelerine yardımcı olabilir. Aynı şekilde, öğretmenlerin profesyonel gelişimine ve liderlik becerilerine odaklanması, yeni ve yenilikçi fikirlerin paylaşılmasını artırabilir. Bu öneriler, okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki işbirliğinin ve iletişimin önemini öne çıkarmaktadır. Bu, öğretmenlerin katılımını teşvik etme ve örgütsel sessizliği aşma yolunda yapılan çalışmaların eğitim kurumlarının etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından ne kadar hayati olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, örgütsel sessizliği azaltmak ve iletişimi güçlendirmek amacıyla aşağıdaki öneriler göz önünde bulundurulabilir:

- ✓ İletişim Kanallarının Genişletilmesi: Eğitim kurumlarında iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi ve açık iletişimi teşvik eden mekanizmaların oluşturulması önemlidir. Öğretmenler, görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri platformlara erişim sağlamalıdır.
- ✓ Liderlik ve Yönetim Yaklaşımlarının Gözden Geçirilmesi: Okul yönetimi, öğretmenlerin görüşlerine değer veren ve katılımı teşvik eden bir liderlik yaklaşımını benimsemelidir. Öğretmenler, yönetim kararlarının oluşturulmasında daha fazla dahil edilmelidir.
- ✓ Öğretmenler Arası İşbirliğinin Güçlendirilmesi: Dayanışma ve güven ortamının oluşturulması, öğretmenler arasındaki işbirliğini artırabilir. Bu, öğretmenlerin fikirlerini rahatça paylaşmalarını ve birlikte çözüm arayışına girmelerini teşvik edebilir.
- ✓ Profesyonel Gelişim ve Liderlik Eğitimleri: Öğretmenlere, profesyonel gelişim ve liderlik alanlarında eğitim ve destek sağlanmalıdır. Bu, öğretmenlerin kendilerini daha güçlü hissetmelerini ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirmelerini sağlayabilir.
- ✓ Olumsuz Tepkilere Karşı Destek Mekanizmaları: Öğretmenlerin olumsuz tepkilere maruz kaldıklarında destek alabilecekleri ve duygusal yük altında kalmamalarını sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- ✓ Yönetim Kararlarının Şeffaflığı: Okul yönetiminin karar alma süreçlerini daha şeffaf hale getirmesi, öğretmenlerin kararlara daha fazla güven duymasına yardımcı olabilir.
- ✓ Yenilik ve Değişime Açıklık: Eğitim kurumları, öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini ifade etmelerini teşvik etmeli ve değişime açık bir kültürü desteklemelidir.
- ✓ Mentörlük ve Destek Programları: Yeni öğretmenlere deneyimli mentörler atanması ve öğretmenler arasında destek ağlarının oluşturulması, örgütsel sessizliği azaltabilir.

Bu öneriler, öğretmenlerin örgütsel sessizliği aşma yolunda desteklenmesine ve eğitim kurumlarının iletişimi ve etkinliği artırmaya yönelik çabalarına katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Alparlan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 4(6), 136-147.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The Silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz? Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threat to patient safety. *Health Services Research*, 1539-1554.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenleri için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik. Örgütsel davranışta seçme konular. Ankara: İlke Yayınevi.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kulualp, H. G. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 745-761.
- Morrison, E. W., & Milliken Frances J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Milliken Frances J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- 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
- Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (2019). Örgütsel davranış. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Tangirala, S., & Ramanujam, P. (2008). "Employee silence on critical 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.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü. İstanbul: Beta Basım.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1(2), 71-82.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin.