

## İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri

### The Views of School Principals on Organizational Silence

Didem Arlı<sup>1</sup>

**Özet:** Bu çalışmanın amacı, ilkokullarda yaşanan örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları hakkında ilkokulların iç ve dış paydaşlarını oluşturan müdürlere, öğretmenlere, velilere, politika yapıcılara ve ayrıca araştırmacılara öneriler sunmak için ilkokul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymaktır. Nitel veri toplama tekniği kullanılarak yürütülen bu araştırmanın çalışma grubunu 15 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılan bu çalışmanın sonucunda ilkokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin sükût ve bencillik anlamlarına geldiği konusunda görüş bildirdikleri, sessizlik sebeplerinin hem kişisel hem de örgütsel ve yönetsel sebepleri olduğuna, örgütsel sessizliğin suçlu damgası almadan ya da ceza korkusu olmadan güvenli bir okul iklimi ile aşılabileceğine ilişkin görüşler belirttikleri ortaya konmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Sessizlik, örgütsel sessizlik, ilkokul, ilkokul müdürü

**Abstract:** The aim of this research is to suggest recommendations to internal and external stakeholders of the schools, policy makers, and researchers by revealing out the views of primary school principals on the reasons and results of organizational silence. The study is conducted via qualitative research technique. 15 primary school principals are included in the study. In this qualitative research, semi-structured interview form is used to collect data. Primary school principals identified organizational silence as selfishness and silence, they mentioned that organizational silence have both individual and organizational results and reasons and organizational silence can be removed by trustworthy school climate.

**Keywords:** Silence, organizational silence, primary school, primary school principle

## GİRİŞ

Okullar kültür aktarma, bilgi üretme, değişimi ve gelişimi destekleme görevlerine sahip kurumlardır. Okullar, ortaya koyduğu çalışmalar, ürünler ve toplumsal etkileşim ile bu görevini yerine getirmekte, toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü sisteme en iyi şekilde katmaya gayret etmektedir. Dolayısıyla okullar, günümüzde yaşanan hızlı ekonomik, sosyal ve kültürel değişime ve yenileşmeye ayak uydurmayı sağlayacak; gelişime en çok ihtiyaç duyan ve en kısa sürede bu ihtiyaca cevap vermesi gereken kurumların başında gelmektedirler (Bayram, 2010). Böylesi büyük öneme sahip bir kurumda; gelişimi ve değişimi engelleyebilecek, örgütsel işleyişi zayıflatacak, verimliliği ve etkililiği düşürecek olan her türlü faktörün önüne geçilmesi kurumun varlığını sürdürmesi açısından kaçınılmazdır. Okullarda örgütsel verimliliğin düşmesine sebep olacak örgütsel tükenmişlik, mobbing, iş tatminsizliği, yöneticinin etkili olmayan özellikleri, yabancılaşma, sinizm, atalet ve örgütsel sessizlik gibi bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu faktörlerden örgütsel sessizlik son zamanlarda yerli ve yabancı alanyazında örgütsel davranış araştırmalarında büyük önem teşkil eden ve örgütleri etkileyen bir kavram olarak önem teşkil etmektedir.

Alanyazın incelendiğinde sessizlik kavramının kolektif bir fenomen ve bireysel bir davranış olarak ele alındığı görülmektedir. Sessizlik sesin olmaması, sükût (TDK, 2013), konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmeyişi (Dyne, Linn, Soon ve Isabel, 2003) olarak tanımlanmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği çalışanların işlerini ve

<sup>1</sup> Araş. Gör. Dr., Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi, arlididem@gmail.com

kurumunu iyileştirmeye ilgili bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bir başka tanımda ise sessizlik; çalışanların kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek veya düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001 Akt: Bildik, 2009).

Sessizlik kavramına dayalı olan örgütsel sessizlik kavramı yönetim alan yazınına Morrison ve Milliken’in (2000) çalışmalarıyla dâhil olmuştur. Örgütsel sessizlik kavramının temelinde çalışanların örgütsel problemler ve örgütsel iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini kendilerinde tutmaları ve bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi yatmaktadır. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanların işyerleri, sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri biçiminde sergilenen bu davranış hali, örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708, Milliken ve Morrison, 2003, Vakola ve Bouradas, 2005). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği spesifik biçimde “yöneticinin tutumlarının ve inançlarının bir sonucu” olarak ele almaktadır. Bir başka tanımda ise örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara çözüm üretebilecek düşüncelerle ilgili çok az konuşmak ya da davranışta bulunmak şeklinde ifade edilen kolektif düzeyde bir olgudur (Henriksen ve Dayton, 2006). Van Dyne, Ang ve Botero. (2003) örgütsel sessizliği kasıtlı olarak iş ile ilgili fikirlerin ve şikâyetlerin normal iş süreci içerisinde çalışanlar tarafından baskı altında tutulması, yani açığa vurulmaması olarak tanımlamaktadırlar. Bunlarla birlikte örgütsel sessizlik, örgütsel sorunlarla mücadele etmeden, mevcut koşulları kabullenme veya çalışanların üstlerinden çekinmelerine bağlı olarak geliştirdikleri kendilerini koruma davranışı biçiminde de nitelendirilmektedir (Dyne, Ang ve Botero 2003). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel problemler karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimidir (Slade, 2008).

Günümüz bilgi çağında örgütlerin verimlilik ve kalitesinin artırılmasında çalışanların fikirlerini, önerilerini dile getirmelerinin ve alınan kararlara katılmalarının etkisi vardır. Aksi takdirde kasti olarak önerilerini dile getirmeyip sessiz kalan çalışanlara sahip örgütler var olacaktır. Bu durum da hem örgüte hem de bireye zarar verecektir (Özgan ve Külekçi, 2012). Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki çoğulcu bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Yapılan araştırmalar (Pinder ve Harlos, 2001, Premeaux, 2001, Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Çakıcı, 2008, Özgan ve Külekçi, 2012, Kahveci ve Demirtaş, 2013) örgütsel sessizliğin bireyden ve kurumdan kaynaklanan bir takım sebepleri olabileceğini, sessizliğin çeşitli şekillerde ortaya çıkacağını ve yine örgütsel sessizliğin hem birey hem de örgütsel açıdan çeşitli olumsuz sonuçlar doğuracağına işaret etmektedir. Çakıcı (2008) sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıktığını ifade etmektedir. Özgan ve Külekçi’nin (2012) yapmış olduğu bir araştırmada örgütsel sessizliğin kişisel ve örgütsel olmak üzere iki sebebe dayandığı ortaya konmuş; kişilik, tutum, yetiştiği çevre ve deneyimlerinden oluşan bireysel sebepler; yöneticilerin tutumu, kişiliği ve iletişim özelliklerinden oluşan yönetsel sebepler ile örgüt içerisindeki iklim, kültürel ve hiyerarşik yapılanma gibi konular örgütsel sebepler içerisinde değerlendirilmiştir.

Gerek örgütler gerekse çalışanlar açısından artan önemine ve daha çok yüksek öğretim kurumlarında çalışılmasına rağmen, örgütsel sessizlik konusunun örgütsel davranış ve yönetim alan

yazınında yeterince incelenmediği görülmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003; Dyne, Ang ve Botero, 2003, Detert ve Edmondson 2005; Vakola ve Bouradas, 2005; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Türkiye’de de örgütsel sessizlik üzerine özellikle eğitim kurumlarının başında yer alan ilkokullarda yapılan araştırma sayısı sınırlıdır. Son yıllarda sessizliğin, bireylerin konuyla ilgili düşüncelerinin olmamasıyla da söyleyecek bir şeylerin bulunmaması dışında içerisinde derin ve gizli anlamlar barındırabileceği (Brinsfield, Edwards ve Grrenberg, 2009) düşüncesi yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır (Akt: Özdemir ve Uğur, 2013). Bu bağlamda ilkokullarda yaşanan ve kurumun işleyişini yavaşlatan, verimliliğini ve etkililiğini azaltan, rekabetçi ortamdan uzaklaştırabilen, bireysel ve örgütsel düzeyde ataletle sebep olabilecek sessizlik olgusunun sebeplerinin, sonuçlarının, sessizliğin kırılmasına ilişkin önlemlerin neler olabileceğinin ilkokulların yöneticisi olan müdürlerin görüşlerine göre ortaya konması önemlidir. Bunun yanı sıra bu araştırma ile sessizliğin çalışanların motivasyonlarını, bağlılıklarını, sorumluluklarını, güven algılarını, memnuniyet düzeylerini nasıl etkilediğine yönelik çalışmalara; ayrıca örgütsel yapı ve işleyişte örgütsel sessizliğin önemine ilişkin yapılacak araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

### **1.1.Amaç**

Bu araştırmanın amacı ilkokullarda yaşanan örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları hakkında ilkokulların iç ve dış paydaşlarını oluşturan müdürlere, öğretmenlere, velilere, politika yapıcılara ve ayrıca araştırmacılara öneriler sunmak için ilkokul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1- İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin anlamına ilişkin görüşleri nasıldır?
- 2- İlkokul müdürlerinin okullarda sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri nasıldır?
- 3- İlkokul müdürlerinin okullarda sessiz kalmanın nedenlerine ilişkin görüşleri nasıldır?
- 4- İlkokul müdürlerinin okullarda sessizliğin ortaya çıkma şekline ilişkin görüşü nasıldır?
- 5- İlkokul müdürlerinin okullarda sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlara ilişkin görüşleri nasıldır?
- 6- İlkokul müdürlerinin okullarda sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri nasıldır?

## **YÖNTEM**

İlkokullarda yaşanan örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları hakkında ilkokulların iç ve dış paydaşlarını oluşturan müdürlere, öğretmenlere, velilere, politika yapıcılara ve ayrıca araştırmacılara öneriler sunmak için ilkokul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, nitel veri toplama teknikleri kullanılarak yürütülmüştür.

Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemleri kullanılmakta, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konması hedeflenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Olgu bilim deseninin kullanıldığı araştırmalarda veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan veya bu olguyu yansıtabilecek birey veya gruplardır ve olgu bilim araştırmalarında veri toplama araçlarından biri görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu bağlamda bu araştırma sessizliğin yaşanabildiği ilkokullarda görev yapmakta olan müdürler ile görüşme tekniği kullanılarak yürütülmesi sebebi ile olgu bilim desenindedir. Olgu bilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgu bilim çalışmalarında amaç; bireyin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve buna yüklediği anlamları ortaya çıkartmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

## 2.1.Çalışma Grubu

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemi kullanılan bu araştırmada, çalışma grubunu, 2012-2013 öğretim yılında İzmir ilinde görev yapmakta olan 15 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Kolay ulaşılabılır durum örneklemesinde araştırmacı yakın ve erişilmesi kolay bir durum seçtiği için, bu örnekleme araştırmacıya hız ve pratiklik kazandıran bir örnekleme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmanın çalışma grubunda yer alan ilkokul müdürlerinin demografik özellikleri aşağıda Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Çalışma Grubunda Yer Alan İlkokul Müdürlerinin Demografik Özellikleri

	<b>Cinsiyet</b>	<b>Yaş</b>	<b>Lisans</b>	<b>Medeni Durum</b>
M1	Erkek	52	Sınıf Ögt.	Evli
M2	Erkek	47	Matematik Ö.	Evli
M3	Erkek	38	Matematik Ögt.	Evli
M4	Erkek	44	Türkçe Ögt.	Evli
M5	Kadın	41	Sınıf Ögt.	Evli
M6	Erkek	50	Sınıf Ögt	Evli
M7	Erkek	36	İngilizce Ö.	Evli
M8	Kadın	41	Tarih Ögt.	Evli
M9	Erkek	48	Sınıf Ögt.	Evli
M10	Erkek	45	Sınıf Ögt	Evli
M11	Kadın	54	Eğt. Yönt.	Evli
M12	Erkek	58	Sınıf Ögt	Evli
M13	Erkek	32	Coğrafya Ögt	Evli
M14	Erkek	40	Din Kültürü	Evli
M15	Erkek	45	Tarih Ögt.	Evli

Tablo 1'de görüldüğü gibi çalışma grubunda yer alan ilkokul müdürlerinin yaşları 32 ile 58 arasında değişmektedir. İlkokul müdürlerinin tamamı evli olup 3'ü kadın 12'si erkektir. İlkokul müdürlerinin 6'sı Sınıf öğretmenliği, 1'i Din Kültürü öğretmenliği, 1'i İngilizce öğretmenliği, 1'i Eğitim Yönetimi, 1'i Coğrafya Öğretmenliği, 2'si Matematik öğretmenliği, 2'si Tarih öğretmenliği, 1'i Türkçe öğretmenliği mezunudur.

## 2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken ilgili alanyazın ayrıntılı olarak taranmış ve ilkokul müdürlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini saptamak amacı ile çeşitli maddeler belirlenerek uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman incelemesi sonucunda

görüşme formunda yer alan sorular uzman görüşleri sonucunda yeniden düzenlenmiş, eksik bulunan maddeler eklenerek ve maddeler üzerinde düzenlemeler yapıldıktan sonra araştırmanın amacına uygun, anlaşılır ve uygulanabilir olduğu ortaya konmuştur. 2 ilkokul müdürü ile yapılan ön uygulama sonucunda görüşme formunun işler olduğu görülmüş ve görüşme formuna son hali verilmiştir.

### **2.3.Verilerin Toplanması ve Analizi**

Verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak 15 ilkokul müdürü ile görüşme öncesi telefon ya da e-posta aracılığı ile alınan randevu saatinde ve katılımcıların çalıştıkları okullara gidilerek müdürlerin kendi odalarında, öğretmenler odasında uygun değilse okulda bulunan toplantı odasında birebir ve yüz yüze görüşmeler yapılmış ve bir görüşme yaklaşık 65 dakika sürmüştür. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde olası veri kaybını önlemek amacı ile görüşme formunda yer alan soruların cevaplarının sadece araştırmacı tarafından dinleneceği belirtilerek katılımcıların onayı alınmış ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmaya çalışılmıştır. Ses kayıt cihazının yanı sıra olası herhangi bir teknik arıza durumuna veri kaybı yaşamamak amacı ile not tutma tekniği de kullanılarak görüşmeler esnasında katılımcıların cevaplarının bir kısmı not alınmıştır. Kayıt altına alınan veriler ses dosyası şeklinde bilgisayara aktarılarak araştırmacı tarafından dinlenmiş ve katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerin tamamı Word dosyası şeklinde bilgisayar ortamında yazılmıştır. Ses kayıtları ve bilgisayar dökümleri bir uzmana verilerek verilerin bilgisayar ortamına doğru bir biçimde aktarılıp aktarılmadığı kontrol edilmiş ve verilerin doğruluğu konusunda onay alınmıştır. Aktarılan verilerle kodlamalar yapılmış; kodlar bir araya getirilerek, araştırma bulgularının ana hatlarını oluşturacak temalar (kategoriler) ortaya çıkarılarak betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde, görüşme formunda yer alan sorular dikkate alınarak katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacı ile yer yer doğrudan alıntılar verilerek betimsel analiz tekniği kullanılmıştır (Türnüklü, 2000). Verilerin sunumunda, alıntı seçimi için çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk), çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınmıştır ( Ünver, Bümen, Başbay, 2010).

Araştırmada ana temalar araştırmanın alt problemleri doğrultusunda belirlenmiştir. Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Tema ve Alt Temalar

---

#### **1-Örgütsel Sessizliğin Anlamına İlişkin Görüşler**

##### **1.1. 1.1.Bencillik**

##### **1.2. 1.2.Sükut**

---

#### **2-Okullarda Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Görüşler**

##### **2.1.Değişim**

###### **2.1.1.Değişime direnç**

###### **2.1.2.Değişime hazır olmama**

###### **2.1.3.Kurum yapısına uygun değişim gerçekleştirilememesi**

##### **2.2.Görev Paylaşımı**

###### **2.2.1.Ekstra çalışma yükü**

###### **2.2.2.Görev dağılımında adalet**

---

---

2.2.3.Ders programlarında adalet

**2.3.Fikirleri açıklıkla paylaşamama**

**2.4.Etik ve sorumluluk**

**2.5-Meslektaşların performansı ile ilgili sorunlar**

**2.6-Yönetim sorunu**

2.6.1. Yöneticiye güvensizlik

**2.7.Çalışma olanakları**

2.7.1. Araç gereç

2.7.2.Donanım eksikliği

**2.8-Okulun çevredeki imajı**

---

**3-Okullarda Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Görüşler**

**3.1.Kişisel**

3.1.1.Ceza alma korkusu

3.1.2.İzolasyon korkusu

3.1.3 Fikirlerim kale alınacak mı korkusu

3.1.4. Suçlu damgası yeme korkusu

3.1.5.İlişkilerin bozulabileceği korkusu

3.1.6. Eylemin bedeli ne olacak korkusu

3.1.7. Kötü haber veren kişi olarak etiketlenme korkusu

3.1.8. Tecrübe eksikliği

**3.2.Yönetimsel ve Örgütsel**

**3.2.1.Örgüt yöneticilerinin özellikleri**

3.2.1.1. Önyargılı tutumları,

3.2.1.2. En iyi ben bilirim üslubü,

3.2.1.3. Çalışanlarla mesafeli davranışları,

3.2.1.4. Çalışanlarla fikir ayrılığı,

3.2.1.5.Sıkı kontrol mekanizması

**3.2.2.Örgüt iklimi**

3.2.2.1.Sorumluluk

3.2.2.2.Dayanışma ve arkadaşlık

3.2.2.3.Ödüller ve cezalar

3.2.2.4.Örgüt içi çatışmalar

3.2.2.5.Etkinlik standartları

3.2.2.6.Örgütü benimseme

3.2.2.7.Risk alma

3.2.2.8.Örgüt yapısı

**3.2.3.Örgüt kültürü**

3.2.3.1. Örtük inançlar ve sayılılar

3.2.3.2. Değerler

3.2.3.3.Normlar

3.2.3.4.Tutumlar

3.2.3.5.Fiziksel, sözel ve davranışsal artifaklar

**3.2.4.Çevresel Etmenler**

3.2.4.1.Çevre kültürü

3.2.4.2.İdeolojik farklılıklar

3.2.4.3.Yaşam tarzı farklılıkları

3.2.4.4.Siyasal unsurların etkililiği

**4-Okullarda Sessizliğin Ortaya Çıkma Şekline İlişkin Görüşler**

4.1.Çalışan itaati

4.2.Sağır kulak sendromu

- 4.3. Pasif kalma ve razı olma
- 4.4.Çekinme ve başka davranışlara yönelme
- 4.5.Görev almama
- 4.6.Okulda zaman harcamama

---

## **5-Okullarda Sessizliğin Sonuçlarına İlişkin Görüşler**

### **5.1. Kişisel**

- 5.1.1.Çalışanı mutsuz kılan sonuçlar
- 5.1.2. Agresif çalışan davranışı
- 5.1.3. Bağlılık -sahiplenme duygusunun azalması

### **5.2.Örgütsel**

- 5.2.1.Gelişime ve değişime engel
- 5.2.2.İş yerinde pasiflik
- 5.2.3.Performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar
- 5.2.4.Örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyememe
- 5.2.5.Örgütsel adalet algısında olumsuzlaşma

## **6-Okullarda Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Görüşler**

### **6.1.Yönetici ile etkili iletişim**

#### **6.2.Konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma**

- 6.2.1. Çalışanların aktif olarak tüm süreçlere dahil edilmesi
- 6.2.2. Çalışanların fikirlerin ve önerilerin ifade edilmesini desteklemek
- 6.2.3. Çalışanı desteklemek ve güçlendirmek

#### **6.3.Öğrenilmiş çaresizlik inancını yok edici ortam**

#### **6.4.Yöneticinin örtülü inancını değiştirmesi**

#### **6.5.Örgütü ve ortamı zenginleştirme**

---

Tablo 2’de görüldüğü gibi verilerin analizi sonucunda altı ana tema ortaya çıkmıştır. Birinci ana tema olan “örgütsel sessizliğin anlamına ilişkin görüşler” başlığı altında bencillik ve sükût şeklinde alt temalar oluşturulmuştur. İkinci ana tema olarak “okullarda sessiz kalınan konulara ilişkin görüşler” başlığı altında değişim, görev paylaşımı, fikirleri açıklıkla paylaşamama, etik ve sorumluluk, meslektaşların performansı ile ilgili sorunlar, yönetim sorunu, çalışma olanakları, okulun çevredeki imajı gibi alt temalar oluşturulmuştur. Üçüncü ana tema olan "okullarda sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşler" başlığı altında kişisel, yönetsel ve örgütsel olmak üzere iki alt tema oluşmuştur. Dördüncü ana tema olan “okullarda sessizliğin ortaya çıkma şekline ilişkin görüşler” başlığı altında çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekinme ve başka davranışlara yönelme, görev almama, okulda zaman harcamama gibi alt temalar ortaya çıkmıştır. Beşinci ana tema olan “okullarda sessizliğin sonuçlarına ilişkin görüşler” başlığı altında kişisel ve yönetsel olmak üzere iki alt tema oluşturulmuş; altıncı tema olan “okullarda sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşler” başlığı altında ise yönetici ile etkili iletişim, konuşmayı destekleyecek güven iklimi, öğrenilmiş çaresizlik inancını yok edici ortam, yöneticinin örtülü inancını değiştirme ve örgütü ve ortamı zenginleştirme gibi alt temalar oluşmuştur.

## **2.4.Geçerlik ve Güvenirlik**

Geçerlik ve güvenilirlik, araştırma sonuçlarının inandırıcılığını sağlamak için kullanılan en önemli iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu bağlamda araştırmada iç geçerlik, uzman incelemesi, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla verilmesi, veri toplama aracının ve bulguların ilgili alanyazınla tutarlılığı ile sağlanmaya çalışılmıştır (Yurdakul, 2008). Dış geçerlik, araştırmada hangi yöntemin kullanıldığı, araştırma yöntemine uygun hangi desenin kullanıldığı ile ilgili bilgiler verilerek gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının verilerle tutarlılığına

ilişkin tutarlık incelemesiyle iç güvenilirlik, veri toplama sürecinin ve analizinin ayrıntılı betimlenmesi yoluyla da dış güvenilirlik sağlanmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen kodlar ve oluşturulan temaların etkili bir biçimde organize edilip edilmediğinin incelenmesi için oluşturulan kodlar ve temalar iki uzmanın görüşüne sunulmuş ve gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Hem araştırmacının hem de diğer uzmanların belirlediği tema ve kategoriler için "görüş birliği" ve "görüş ayrılığı" olan konular tartışılarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) Güvenirlik = Görüş Birliği/ (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)X100 şeklinde önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Yapılan hesaplama sonucuna kodlayıcılar arasındaki uyuşma oranı birinci soru için .96, ikinci soru için .90, üçüncü soru için .92, dördüncü soru için .88, beşinci soru için .86 ve altıncı soru için .93 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplarının .70'in üzerinde çıkması, bu çalışma için güvenilir kabul edilmiştir (Miles ve Huberman, 1994). Bulguların sunumu sırasında doğrudan alıntıların aktarılmasında ilkökul müdürleri için kodlama yapılmış ve müdürler M1,M2,M3,...şeklinde kodlanmıştır.

## BULGULAR

Bu bölümde çalışmanın bulguları her bir alt amaç temel alınarak sunulmuş, görüşme yapılan ilkökul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar ve alt temalara yer verilmiş ve ayrıca ilkökul müdürlerinin sessizliğe ilişkin görüşleri doğrudan alıntılarla desteklenerek sunulmuştur. Araştırmada verilerinin çözümlenmesi sonucunda oluşturulan temalar; örgütsel sessizliğin anlamı, örgütsel sessiz kalınan konular, örgütsel sessizliğin nedenleri, örgütsel sessizliğin ortaya çıkma şekli, örgütsel sessizliğin sonuçları, örgütsel sessizliğe karşı önlemler şeklindedir.

### 3.1. İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizliğin Anlamına İlişkin Görüşleri

İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin anlamına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan ilk soru "Size göre örgütsel sessizlik ne ifade etmektedir?" şeklindedir. Bu soruya yanıt olarak ilkökul müdürleri bencillik ve sükût konularında görüş bildirmişlerdir.

İlkokul müdürleri örgütsel sessizliğin anlamına ilişkin olarak en çok sükûta (M4, M5, M7, M8, M11, M12, M13, M15) vurgu yapmışlardır. İlkokul müdürlerinden biri M4 " *Sessizlik sükûttur; konuşmama halidir; sessiz kalmadır, eğer bu kurum içinde topluca bir sessizlikse burada kurumsal bir sessizlikten bahsedilebilir. Kurumda konuşmama, duyguları ifade etmeme, susma, fikir sahibi olmama ve bunu söylememe ya da söyleyememe*" şeklinde sessizliği anlamlandırırken M7 bencillik olduğuna ilişkin vurgu yaparak " *Sessizlik hence kurumda oluyorsa ve bu kişiye has bir özellik değil ise tamamen bencilliktir. Söz gümüşse sükût altındır görüşü ile yetişen nesil kurumda sorumluluk almama düşüncesi ile susmayı tercih ediyor, neden açıklamıyorlar ki fikirlerini, bunun çok sebebi var ama okulun gelişimine meslektaş gelişimine sebep olacak bir tartışma ortamında nabza göre şerbet anlayışı ile susanların bencillikten ileri geldiğini düşünüyorum.*" şeklinde görüşünü dile getirmiştir.

### 3.2. İlkokul Müdürlerinin Okullarda Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Görüşleri

İlkokul müdürlerinin okullarda sessiz kalınan görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan ikinci soru "Okullarda sessizliğin görüldüğü konular sizce nelerdir?" şeklindedir. Bu soruya yanıt olarak ilkökul müdürleri değişim, görev paylaşımı, fikirleri açıklıkla paylaşmama, etik ve sorumluluk, meslektaşların performansı ile ilgili sorunlar, yönetim sorunu, çalışma olanakları, okulun çevredeki imajı gibi konularda görüş bildirmişlerdir. Ayrıca, değişim teması altında değişime direnç, değişime hazır olmama, kurum yapısına uygun değişim gerçekleştirilememe; görev paylaşımı teması altında ekstra çalışma yükü, görev dağılımında adalet, ders programlarında adalet; yönetim



sorunu teması altında yöneticiye güvensizlik, çalışma olanakları altında araç-gereç, donanım eksikliği gibi alt temalar belirlenmiştir.

İlkokul müdürleri okullarda sessiz kalınan konulara ilişkin olarak en çok değişim ve yönetim sorunu temalarını vurgulamışlardır. İlkokul müdürlerinden biri (M12) değişime ilişkin olarak görüşlerini şu şekilde belirtmiştir; “Öncelikle sessizlik gözlemlediğim konuların başında öğretmenlerimizin bir değişim olgusuna gösterdiği sessiz direnç geliyor. Okulla ilgili yenilik getiren bir projede katılım sağlanmasında zorlanıyoruz, yenilikler çoğu öğretmene korkutucu gelebiliyor, var olan statüyü okula ilişkin herhangi bir durumu koruma mehilindeler, sanki bazen bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın hesabı...” M14’ün “ Örneğin okulda diğer okullarla rekabet edebilmek başarıyı ve sosyalleşmeyi artırabilmek için çeşitli faaliyetler düzenlemeye çalışıyoruz ve bunları rutin uygulamalara dönüştürmeye çalışıyoruz ama bu konuda sık sık problemler yaşıyoruz, çoğu kişi sadece derse girip çıkarım mantığında hareket ediyor ve bizi destekleme noktasında zayıf kalıyorlar bu da yönetim olarak bizi rahatsız ediyor, biz istiyoruz ki tüm çalışanlarımız velilerimiz çevre kurumlar bizi desteklesinler örnek bir okul olalım ancak maalesef bizler değişime o kadar kapalıyız ki ekstra sorumluluk gelecek korkusu değişimin işe yarayıp yaramayacağı konusunda çekinik davranılıyor” ve M13’ün “Ne zamanki olağan durumun dışına çıkıp yeni bir fikir sunsam ve destek istesem sanki hiç kimse bunu istemiyor konuya ilişkin yorum bile yapılmıyor ancak zorunlu görevlendirme yaparsam işler yürüyor.” şeklindeki görüşüne M3, M7, M9, M10, M11 ve M15 de benzer görüşler belirtmişlerdir.

İlkokul müdürlerinin en çok vurguladıkları temalardan bir diğeri ise yönetim sorunudur (M1, M2, M4, M7, M8, M9, M10, M11, M13), bu tema altında yöneticiye güvensizlik alt teması ortaya çıkmıştır; bu bağlamda ilkokul müdürlerinden M8, “Öğretmenlerimiz üst yönetim ile iletişime geçmede zaman zaman sıkıntı yaşıyorlar bunun nedenlerinden birisi yöneticinin kişilik özellikleri en önemlisi ise yöneticiye duyulan güvensizlik, bizim çoğu zaman kendilerini desteklemediğimizi, otoriter olduğumuzu, sözlerimizin arkasında durmadığımızı düşündükleri oluyor, etkili iletişim kuramadığımız için de bize duygu ve düşüncelerini etkili bir biçimde iletmiyorlar paylaşmıyorlar daha doğrusu, müdürlerin daha çok öğretmenlerinin değil kendi çıkarlarını düşündüğünü varsayıyorlar böyle olunca da ortada bir güvensizlik oluyor ve paylaşımlar azalıyor, mekanik bir okul ortamı doğuyor.” şeklindeki görüşüne M11 şu şekilde destek vermiştir; “Eğer okulumuzda sessizliği kırmak istiyorsak öncelikle herkesin okula ilişkin fikirlerini açıklıkla paylaşacağı bir ortam yaratılması gerekir bunda yöneticilere büyük iş düşüyor, öğretmenin yanında olduğunu hem sözel hem de davranışsal şekilde gösteren yöneticilerin olduğu okullarda sessizlik bence daha az yaşanır, çünkü fikirlerin dile getirildiği ve bu fikirlere yöneticinin sıcak baktığı ortamlarda öğretmen de kendini rahat hisseder ve güvenir, ama gözlemlediğimde müdürlere karşı gösterilen güvensiz duygular ve davranışlar öğretmenlerin bizden uzak durmasına sebep oluyor.”

Çalışma olanaklarına ilişkin olarak ise M4 “Okulumuzda çeşitli kaynakları kullanarak her öğretmenimizin sınıflarında ders içi ya da dışında kullanabilecekleri araç gereçleri temin etmeye çalışıyoruz; arıza ya da eksiklik olduğu durumlar elbette kaçınılmaz ancak fark ettiğim noktalardan biri şu ki öğretmenler karşılaştıkları araç gereç problemlerinde onarılmasını değiştirilmesini önermek yerine ellerindeki materyalleri kullanarak derslerine ya da işlerine devam etmeye çalışıyorlar bu arızayı bildirme değiştirilmesini sağlama konusunda sessiz kalıyorlar. Eğer bu sorunu bildirirlerse bu konuyla ilişkili olan sıkıntı yaratan meseleyi kendileri çözmek durumunda kalmaktan çekiniliyor” şeklinde görüşünü bildirmiştir.

### 3.3. İlkokul Müdürlerinin Okullarda Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Görüşleri

İlkokul müdürlerinin okullarda sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan üçüncü soru “Sizce okullarda sessizliğin kaynağı nedir?” şeklindedir. Bu soruya yanıt olarak ilkökul müdürleri kişisel, yönetsel ve örgütsel konularda görüş bildirmişlerdir. Ayrıca, kişisel teması altında ceza alma korkusu, izolasyon korkusu, fikirlerim kale alınacak mı korkusu, suçlu damgası yeme korkusu, ilişkilerin bozulabileceği korkusu, eylemin bedeli ne olacak korkusu, kötü haber veren kişi olarak etiketlenme korkusu, tecrübe eksikliği gibi alt temalar belirlenmiştir. Yönetsel ve örgütsel teması altında ise örgüt yöneticilerinin özellikleri, örgüt iklimi, örgüt kültürü, çevresel etmenler gibi alt temalar belirlenmiştir.

İlkokul müdürleri okullarda yaşanan sessizliğin nedenlerinden biri olarak belirtilen kişisel teması altında en çok ceza alma korkusu, izolasyon korkusu, fikirlerim kale alınacak mı korkusu ve tecrübe eksikliğini vurgulamışlardır; bu bağlamda M2 “*Genelde bireysel sebepler etkili, Fikirlere değer verilmediğini düşüncelerin bir işe yaramadığını ve önemsenmediğini hisseden öğretmenler otomatik olarak kendilerini geri plana çekiyorlar mücadeleye girmiyorlar, açıkçası fikirlerinin kaile alınmayacağını düşünüp kendilerine saklıyorlar.*” Şeklinde görüşünü dile getirmiştir. M4 ise “*Özellikle göreve yeni başlayan genç öğretmenlerimiz öncelikle okulun, diğer meslektaşlarının görevlerinin havasına alışmaya çalışıyorlar bu süreçte de deneyimli öğretmenlerin fikirlerine katılmakla kalıyorlar çoğu zaman ben yeniyim düşüncesi ile fikirlerini açıkça söyleme konusunda pasif kalabiliyorlar bu da sessizliğe sebep oluyor.*” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. M6’nın “*Ceza alma korkusu çok büyük etken, hiç kimse durduk yere söylediği bir söz ya da yaptığı bir davranışın yanlış anlaşılması sebebi ile ceza almak istemez bu yüzden de ceza almadan görevlerini icra edebilmek için sessiz kalabiliyorlar.*” şeklindeki görüşüne M7, M8, M10 ve M12 benzer görüşler bildirmişlerdir.

Yönetsel ve örgütsel sessizlik sebepleri teması altında en çok vurgulanan temalar ise örgüt yöneticinin özellikleridir. Örgüt yöneticisinin özelliklerine ilişkin olarak ilkökul müdürlerinden biri (M8) görüşünü “*Öncelikle okul müdürü öğretmenlerine, velilere, öğrencilere kısacası okulun tüm paydaşlarına liderlik özellikleri, yönetim biçimleri, giyinişi, üslubu, hareketleri ile model olmak zorundadır. Örnek davranışlar hem okulun hem de öğretmen ve öğrencilerin gelişiminde büyük rol oynar, bu açıdan bakıldığında da müdürlerin özellikleri öğretmenleri etkilemektedir. Eğer astığım astık, aşırı mesafeli, diktatör davranışların çok olduğu bir hareket tarzı benimsenirse bu diğer çalışanları iletişime geçme konusunda kısıtlayacaktır, öğretmenler de müdürleri ile hiç muhatap olmamayı daha doğrusu konuşmamayı sadece okula gelip dersini verip gitmeyi sağlayacaktır.*” şeklinde görüşünü ifade etmiş diğer okul müdürlerinden M1, M3, M4, M9 da benzer görüşler dile getirmişlerdir.

### 3.4. İlkokul Müdürlerinin Okullarda Sessizliğin Ortaya Çıkma Şekline İlişkin Görüşleri

İlkokul müdürlerinin okullarda sessizliğin ortaya çıkma şekline ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan dördüncü soru “Sizce okullarda sessizlik ne şekilde ortaya çıkmaktadır” şeklindedir. Bu soruya yanıt olarak ilkökul müdürleri çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekinme ve başka davranışlara yönelme, görev almama, okulda zaman harcamama konularında görüş bildirmişlerdir.

İlkokul müdürleri okullarda sessizliğin ortaya çıkma şekli olarak en çok (M1,M2,M4,M7,M8,M11,M13,M14) sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma ile okulda zaman harcamama alt temaları konularında görüş bildirmişlerdir. M1 “*Öğretmenlerimiz içinde buldukları memnuniyetsizliği, bu gerek okula ilişkin gerek yönetime, gerek öğrenciye ilişkin olsun dile getirmiyorlar, açık bir şekilde bunu ifade etmiyorlar*” şeklinde M12 ise “*Bir öğretmen düşününün o*

öğretmen okulda yaşadığı birçok problemden ötürü mutsuz, işinden ders verdiği sınıftan, öğrencilerden memnun değil ama bunu açık yüreklilikle ifade etmiyor.” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. M3 “Bazı öğretmenlerimizde içinde buldukları ortamdaki rahatsız olsa bile görüş dile getirmiyorlar ya da bu durumu değiştirmek için herhangi bir etkinlikte bulunmuyorlar, konuşmuyorlar, konuşsa da bu durumun değişmeyeceğine olan inanç var o nedenle pasif kalmayı ve içinde oldukları durumu kabullenmeyi tercih ediyorlar.”, M15 “Okuldan hemen gidiyorlar dersleri bitince, tenefüs aralarında yalnızlığı ya da öğrencilerle kalmayı tercih edenlerin sayısı çok yani etliye sütlüye bulaşmama bir an önce işimi bitireyim okulda fazla kalmayım evime gideyim.” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

### 3.5. İlkokul Müdürlerinin Okullarda Sessizliğin Sonuçlarına İlişkin Görüşleri

İlkokul müdürlerinin okullarda sessizliğin sonuçlarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan beşinci soru “Size göre okullarda örgütsel sessizliğin yarattığı sonuçlar neler olabilir?” şeklindedir. Bu soruya yanıt olarak ilkokul müdürleri kişisel ve örgütsel konularda görüş bildirmişlerdir. Kişisel teması altında çalışanı mutsuz kılan sonuçlar, agresif çalışan davranışı, bağlılık -sahiplenme duygusunun azalması gibi alt temalar ortaya çıkarken örgütsel teması altında gelişime ve değişime engel, iş yerinde pasiflik, performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyememe, örgütsel adalet algısında olumsuzlaşma gibi alt temalar belirlenmiştir.

İlkokul müdürleri okullarda sessizliğin kişisel sonuçlarında en çok bağlılık ve sahiplenme duygusunun azalmasını vurgularken (M2, M3, M5, M7, M9, M12, M13, M14) örgütsel sonuçlarında gelişime ve değişime engel ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyememe (M1, M2, M4, M6, M8, M9, M11, M12, M15) alt temalarını vurgulamışlardır. Bağlılık ve sahiplenme duygusunun azalmasına ilişkin olarak M2 “Sessizlik neden kaynaklanır? Sevmezsin, işini, okulunu, müdürünü, ne kadar az iletişimde olursam o kadar az başım ağrır bana sıkıntı vermez diye düşünürsün Sessiz kaldığında ne olur? Katılmazsın, okuldaki etkinliklere, konuşmalara, uygulamalara, okulun kültüründen uzaklaşırsın sonuç neye varır okul senin sadece gidip geldiğin paramı kazandığın bi yere dönüşür kendini bağlı hissetmezsin.” şeklinde düşüncelerini ifade ederken M11 “ Ait olmadığın bi yerde etkili çalışılması mümkün değildir; hal böyle olunca arkadaşlarına öğrencilerine katkın az olur, günümüzde istenen öğretmen tipi okulda vakit harcayan yenilikler sunan her türlü aktiviteye katılan sahiplenici öğretmendir ancak öğretmen artık başıma ne geleceğini bilemem düşüncesi ile kendini çekiyor konuşmuyor; sahiplenmiyor, içine kapanıyor böylesi de yardımlaşmayı esas olan sahiplenmeye vurgu yapan vatandaşlık davranışının sergilenmemesine yol açıyor” şeklinde düşüncesini dile getirmiştir.

### 3.6. İlkokul Müdürlerinin Okullarda Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Görüşleri

İlkokul müdürlerinin okullarda sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan altıncı soru “Okullarda örgütsel sessizliğin ortadan kaldırabilmesi için önerileriniz nelerdir?” şeklindedir. Bu soruya yanıt olarak ilkokul müdürleri yönetici ile etkili iletişim, konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma, öğrenilmiş çaresizlik inancını yok edici ortam, yöneticinin örtülü inancını değiştirmesi, örgütü ve ortamı zenginleştirme gibi konularda görüş belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma teması altında çalışanların aktif olarak tüm süreçlere dâhil edilmesi, çalışanların fikirlerin ve önerilerin ifade edilmesini desteklemek, çalışanı desteklemek ve güçlendirmek gibi alt temalar belirlenmiştir.

İlkokul müdürleri okullarda sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin olarak en çok konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma konusuna vurgu yapmışlardır (M1, M2, M3, M5, M6,

M7, M8, M9, M11, M13, M14). İlkokul müdürlerinden biri (M1) görüşlerini “*Öncelikle sessizliğin aşılması konusunda biz yöneticilere çok büyük görevler düştüğünü düşünüyorum; elbette tek başına bir yönetici olarak bir şeyler yapmak işe yaramaz öğretmenlerin desteği şart bunun için de öğretmenlerin size güvenmesi gerekiyor. Öğretmen müdürünün O’nu dinleyeceğini, fikirlerini önemseyeceğini sözünün anlam ifade ettiğini bilecek ki böylesi bir ortamda sessizliğini bozsun*” şeklinde ifade ederken M9 “*Eğer herkes susuyorsa bu bence bencilliktir, okula ilişkin gelişimi için herkes düşüncelerini kararlarını beklentilerini karamsarlıklarını kararsızlıklarını endişelerini açıklıkla ifade edebilirse ve okulun iklimi bunu sağlıyorsa o okulun yolu refahtır.*” şeklinde görüşlerini bildirmiştir.

### SONUÇ ve TARTIŞMA

İlkokullarda yaşanan örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları hakkında ilkokulların iç ve dış paydaşlarını oluşturan müdürlere, öğretmenlere, velilere, politika yapıcılara ve ayrıca araştırmacılara öneriler sunmak için ilkokul yöneticilerinin görüşlerini ortaya koyma amacındaki bu çalışma sonucunda ilkokul müdürlerin örgütsel sessizliğin sükut ve bencillik anlamlarına geldiği konusunda görüş bildirdikleri, sessizlik sebeplerinin hem kişisel hem de örgütsel ve yönetsel sebepleri olduğuna, örgütsel sessizliğin suçlu damgası almadan ya da ceza korkusu olmadan güvenli bir okul iklimi ile aşılabileceğine ilişkin görüşler belirttikleri ortaya konmuştur.

İlkokul müdürleri ile yapılan görüşme sonucunda ilkokul müdürlerinin örgütsel sessizliği bencillik ve sükût olarak anlamlandırdıkları ortaya konmuştur. Öğretmenlerin okula ilişkin konularda fazladan sorumluluk almak istememeleri, fikirlerini açıkça ifade ettiklerinde bunun kendilerine yaptırım olabileceği düşüncesinden hareketle düşüncelerini açıklamada çekimser davrandıkları düşünülebilir.

İlkokul müdürleri okullarda sessiz kalınan konuların daha çok değişim, görev paylaşımı, fikirleri açıklıkla paylaşamama, etik ve sorumluluk, meslektaşların performansı ile ilgili sorunlar, yönetim sorunu, çalışma olanakları, okulun çevredeki imajı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgu, Dutton vd. (1997), Premeaux (2001), Mayhew vd. (2006), Çakıcı (2008), Özgan ve Külekçi'nin (2012) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Mayhew ve diğerleri (2006) üst yönetimin tutum ve davranışlarının, gözetmenin (şefin) tutum ve davranışları ve örgüt içerisindeki iletişim fırsatlarının örgütsel sessizliğe neden olabileceğini belirtirken, Çakıcı'nın 2008 yılında yapmış olduğu bir araştırmasında üniversite personelinin % 70'i sessiz kalmayı tercih ederken, %30'unun açıkça konuşmayı tercih ettikleri ortaya konmuştur. Yine aynı çalışmada sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları şeklinde belirlenmiştir. Özgan ve Külekçi (2012) ise yaptıkları bir çalışmada öğretim elemanlarının birçok konuda sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Genel olarak kendilerine yapılan haksızlık durumlarında, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanmasında, fazladan iş yükü getirecek durumlarda, iş arkadaşlarıyla veya yöneticileriyle uzlaşmaya dayalı konularda çatışma yaşamının olası olduğu durumlarda, konunun kendi ilgileri dışında kaldığı durumlarda, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmadığı durumlarda, fikirlerini açıklamayıp sessiz kaldıklarını vurgulamışlardır. Ayrıca yine aynı çalışmada katılımcıların sessiz kaldığı durum ve konulara ilişkin görüşleri incelendiğinde genelde iş yükünün fazla olduğu durumda ve haksızlıklar karşısında sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda ilkokullarda öğretmenlerin yenilikleri kabul etme ve uygulama aşamasında yeterince bilgilendirilmeme, değişime hazır olmama, kurumun yapısının değişime hazır olmaması gibi sebeplerle değişime direnç gösterme noktasında, kişisel ya da örgütsel

sebeplerle fikirlerini açıklama noktasında, ekstra sorumluluk alma noktasında sessiz kaldıkları düşünülebilir.

İlkokul müdürleri okullarda yaşanan örgütsel sessizliğin nedenlerini iki boyutta dile getirmişlerdir; bunlar kişisel ve yönetsel ile örgütsel konulardır. Araştırmanın bu bulgusu Pinder ve Harlos (2001), Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), Karacaoğlu ve Cingöz (2009), Alpaslan (2010), Bayram (2010), Kahveci (2010), Özgan ve Külekçi'nin (2012) araştırma bulguları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Bayram (2010)'ın akademisyenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeylerini belirlemeye yönelik yaptığı bir çalışmada, farklı unvanlara sahip akademisyenlerin, çalışma süresine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı fark yaratacak puanlar aldıkları belirlenmiştir. Özellikle örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özgan ve Külekçi'nin (2012) yapmış oldukları bir çalışmada öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversite içerisinde sessiz kalmalarında kendilerinden, yöneticilerden ve örgütten kaynaklanan sebeplerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görüşme yapılan öğretim elemanlarının bireysel (kişilik özellikleri, tecrübeleri, kişilere karşı tutumları, yetiştirilme tarzlar), yönetsel (yöneticilerin kişiliği, tutumu, iletişim tarzları ve kurum içerisindeki hiyerarşik yapılanma) ve örgütsel sebepler (örgüt içerisindeki genel algı, iklim) şeklinde sessiz kalma sebepleri gruplandırılmıştır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), Pinder ve Harlos (2001) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel sessizliğin bireysel, yönetsel ve örgütsel sebeplerden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır. Kahveci'nin 2010 yılında öğretmenlerin sessizlik durumlarını ortaya koyan çalışmasında da öğretmenlerin yöneticilerinin davranışlarından dolayı duygu, düşünce ve sorunlarını dile getirmeyip sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Alparslan (2010), Karacaoğlu ve Cingöz'ün (2009) yapmış oldukları çalışmalarda yöneticilerin davranışları ve örgüt içerisinde eşitlik ve hakkaniyet noktasındaki noksanlıkların çalışanların sessiz kalmalarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin okula, yöneticilerine ilişkin görüşlerini açıklamada ceza alma korkusu taşımaları, zıt fikirler sunduklarında suçlanma korkusu taşımaları ve yaptırımın olacağı düşüncesi, diğer meslektaşları ya da yöneticileri tarafından fikirleri sebebi ile yalnız bırakılacakları düşüncesi örgütün ikliminden ve kültüründen kaynaklanan, yöneticilerin özelliklerinden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

İlkokul müdürleri okullarda örgütsel sessizliğin çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekinme ve başka davranışlara yönelme, görev almama, okulda zaman harcamama şeklinde görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bildik (2009) yapmış olduğu derleme çalışmasında çalışan sessizlik davranışının çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme, olmak üzere dört kategoride toplandığını belirtmiştir. Bu noktada örgütsel sessizliğin var olan statükoyu koruyarak değişim ve yenileşme konularında pasif davranış gösterme, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilememe şeklinde ortaya çıktığı söylenebilir.

İlkokul müdürleri örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin olarak kişisel ve örgütsel konularda görüş bildirmişlerdir. Bu konulardan bazıları çalışanı mutsuz kılan sonuçlar, agresif çalışan davranışı, bağlılık-sahiplenme duygusunun azalması, gelişime ve değişime engel, iş yerinde pasiflik, performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyememe, örgütsel adalet algısında olumsuzlaşmadır. Araştırmanın bu bulgusu Morrison ve Milliken (2000) ile Detert ve Edmondson (2005), Özgan ve Külekçi'nin (2012) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Morrison ve Milliken (2000) ile Detert ve Edmondson'nun (2005) yapmış oldukları çalışmalarda çalışanların bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmalarının kendilerini sıkıntıya soktuğunu, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olduğu şeklinde çalışanlar

üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüte bağlılık, aidiyet, güven, duygusunun azalması, iş doyumunu sağlayamama, işten zevk almama şeklinde kuruma da, çoğu defa dolaylı, olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Özgan ve Külekçi'nin (2012) araştırmalarında ise öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının olumsuz etkilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz etkilerinin olduğu görülmektedir. Çalışanların psikolojik sorunlar yaşamaları, iş verimlerinin düşmesi, motivasyonlarının azalması şeklinde bireysel açıdan; çalıştıkları kurumda dedikoduların artması, iyi fikirlerin dile getirilmemesi sonucu üniversitenin kendini geliştirememesi, işlerin yavaşlaması gibi örgütsel açıdan olumsuz etkiler olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle örgütsel sessizlik davranışının hem çalışan birey açısından hem de örgütün çıkarları açısından verimliliği, etkililiği azaltıcı, bireysel ve örgütsel faaliyetler azaltıcı bir takım sonuçlar doğurduğu söylenebilir.

İlkokul müdürleri okullarda örgütsel sessizliği önleme konusunda müdür ile etkili iletişim, konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma, öğrenilmiş çaresizlik inancını yok edici ortam, müdürün örtülü inancını değiştirmesi, örgütü ve ortamı zenginleştirme gibi konularda görüş belirtmişlerdir. Bu kapsamda okullarda müdürün tüm çalışanları ile şeffaf bir iletişim kurması, iletişime açık olması, herkesin fikirlerinin tartışılabildiği ve bunun herhangi bir yaptırımını olmadığı konusunda çalışanlarını ikna etmesi, statükocu, diktatör bir duruş sergilememesi ve güven iklimi yaratmasının örgütsel sessizliği kırabileceği söylenebilir. Bu bağlamda araştırmanın bulgularına dönük olarak aşağıdaki öneriler sunulabilir.

Günümüzde hemen hemen tüm kurumlarda örgütsel sessizlik değil; örgütsel ses giderek önem kazanmaktadır. Kurumlar, çalışanlarının daha etkili ve verimli olmalarını bekliyorlarsa, onların sesine kulak vermelidirler. Öğretmenlerin sessizliğini kırabilmek için fikirlerini suçlu damgası yeme, ceza alma, izolasyon korkusu olmadan açıkça ve korkusuzca aktif olarak dile getirebildikleri ve okulda alınan kararlara katılabildikleri bir okul iklimi yaratılmalıdır. Okulun tüm paydaşlarının fikirlerini dile getirilebilmesini desteklemek amacı ile yaratıcı fikirlere uygun ödüllendirme sistemi kurulabilir. İlkokul müdürlerinin ve öğretmenlerinin kişilerarası iletişim becerilerinin geliştirilebilmesi için eğitimler verilebilir. Okullarda iletişim kanallarının açık olması, şeffaf bir yapının bulunması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması, müdürlerin yeni fikirlere önyargılı olmamaları, öğretmenlerin okuldaki faaliyetlere katılımını artırıcı ve örgütsel sessizliği ortadan kaldıracı bir etki oluşturmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Alparslan, A., M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bayram, T., Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009), Historical review and current conceptualizations (Ed.Greenberg J.ve Edwards M. S.). *Voice and Silence in Organizations*, England: Emerald Group Publishing, 3 -37.

- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri algılanan sonuçlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 117-134.
- Dayton, E., & Henriksen, K. (2006). *Communication failure: basic components, contributing factors, and the need for structure*, Agency for Healthcare Research and Quality Patient Safety and Health IT Conference, June 4-7. Washington, D.C
- Detert, J.R. & Edmondson, A.C. (2005). No exit, no voice: the bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*,(1),1-6.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neil, R.M., Hayes, E. & Wierba, E.E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 407-425.
- Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1359-1392.
- Kahveci, G., (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*,38(167), 50-64.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). *İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Mayhew, M. J., Grunwald H. E. & Dey, E. L. (2006), Breaking the silence: achieving a positive campus climate for diversity from the staff perspective. *Research in Higher Education*, 47 (1), 63-88.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. California, USA: Sage Publications.
- Milliken F.J., Morrison E.W.& Hewlin P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Morrison E.W.ve Milliken F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Özdemir, L ve Sarıoğlu U., S. (2013). Çalışanların "örgütsel ses ve sessizlik" algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E-International Journal Of Educational Research* 3(4), 33-49.
- 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.
- Premeaux, S.F. (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace*, Unpublished doctoral dissertation. Louisiana State University.
- Slade, M.R (2008). *The Adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*. Unpublished doctoral dissertation, The faculty of the graduate school of education .and human development of the George Washington University.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61,37 68.
- TDK (2013).Türk Dil Kurumu.  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51977b4a2f9121.78810859](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51977b4a2f9121.78810859)
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24, 543-559.

- Ünver, G., Bümen, N. T. ve Başbay, M. (2010). Ortaöğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans derslerine öğretim elemanı bakışı: Ege Üniversitesi örneği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 155(35), 63-77
- Vakola, M., & D. Bouradas, (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yurdakul, B. (2008). Yapılandırmacı öğrenme yaklaşımının sosyal bilişsel bağlamda bilgiyi oluşturmaya katkısı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 39-67.